

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



TESIS DOCTORAL

**Las relaciones públicas de los despachos de abogados: análisis de la
comunicación de los bufetes en España**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María Cristina Pascual Sequeros

DIRECTORA

María José Canel Crespo

Madrid, 2016



LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS:

Análisis de la comunicación de los bufetes en España

Tesis presentada por: Lda. María Cristina Pascual Sequeros

Para optar al grado de: Doctor

Dirigida por: Dra. María José Canel Crespo

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II

Facultad de Ciencias de la Información

Madrid, julio de 2015

A mis padres, que siempre han confiado en mí y a quien les debo lo que soy

“Solo se conocen bien las cosas que se domestican”

Antoine de Saint-Exúpery

Agradecimientos

No puedo comenzar este trabajo sino dando las gracias a todos los que de una forma o de otra han hecho posible esta investigación o me han allanado el camino para llegar a su culminación.

Quiero empezar por agradecer a la directora de esta tesis, la doctora María José Canel, la confianza, apoyo y experiencia, que siempre me ha brindado, no solo durante el período de realización de este trabajo, sino también desde que comenzó a rondar en mi cabeza la idea de llevar a cabo una tesis. Ella sabe lo que la valoro y admiro no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal, por su gran calidad humana.

Aprovecho esta especial ocasión, para mostrar mi agradecimiento también al fallecido Juan Pablo Villanueva, quien cuando fue director de La Gaceta de los Negocios, me dio la primera oportunidad de ejercer el periodismo, como periodista jurídica. Juan Pablo siempre creyó en

mí y me enseñó todo lo que se sobre el ejercicio de la profesión con honestidad e imparcialidad. Todavía hoy, después de trece años, me acuerdo a menudo de sus enseñanzas.

También quiero dar las gracias a todos los periodistas jurídicos, muchos de ellos compañeros, que durante estos años me han enriquecido tanto con sus publicaciones, algo, que, sin duda, ha sido importante como parte de este trabajo; así como a los despachos de abogados e instituciones jurídicas, en especial a sus directores de comunicación, que con su ayuda y aportaciones a esta investigación, la han hecho posible.

No puedo dejar tampoco de agradecer a mis compañeros de la Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos (Acijur), que me apoyaran en la idea de fundar esta asociación, de la que tuve el honor de ser presidenta fundadora y actualmente presidenta del Comité Consultivo y miembro de su Junta Directiva. Esta asociación ha sido sin duda un paso importante hacia la profesionalización del sector y para mí una experiencia de la que aprendo mucho cada día.

Agradezco también su apoyo para la realización de esta tesis a la profesora Blanca Arteaga, quien con absoluta generosidad ha estado siempre disponible para mí.

Por último, un agradecimiento final a mis padres, mis seis hermanos, mis cuñados, Fernando y mis amigos. No tengo palabras suficientes para dar las gracias a cada uno por el apoyo moral que siempre he recibido de ellos. Dice Lao Tse, que “el agradecimiento es la memoria del corazón” y mi corazón recuerda como en cada momento han estado ahí, en los trechos más álgidos y más bajos del camino.

Quiero agradecer de una forma especial el apoyo recibido de mi padre, que ha sido mi maestro en la escuela de la vida. Siempre ha creído en mí y de él he aprendido que con ideas claras, trabajo bien hecho y voluntad de hierro todo es posible. A mi madre, que de forma incondicional, siempre ha estado ahí. Ella es mi maestra en la escuela del amor, dando aliento y caricias en el corazón cuando éste lo necesita. A mi hermana mayor, Adriana, que como primogénita del clan, siempre nos ha abierto el camino y, como no, también en este campo siendo la primera de los hermanos en doctorarse. A mi hermana benjamina Carlota, arquitecto, cuyos diseños han servido para enriquecer esta

tesis. También en este capítulo de agradecimientos personales quiero dar las gracias a Fernando, cuyo cariño ha sido muy importante para mí en especial en el último tramo de la tesis.

ÍNDICE

Resumen	15
Abstract	19
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Justificación	23
1.2. Objetivos	25
1.3. Diseño metodológico	26
1.4. Estructura del trabajo	27
2. MARCO CONCEPTUAL	
2.1. La publicidad	29
2.2. El marketing	36
2.3. Las relaciones públicas	42
2.3.1. El enfoque retórico	46
2.3.2. El enfoque de la comunicación de organizaciones	49
2.3.3. La corriente de gestión	51
2.3.4. La corriente del marketing	53
2.3.5. La corriente del periodismo	54

2.4.	La comunicación institucional	56
2.5.	La comunicación corporativa	65
2.6.	La gestión de intangibles	70
2.6.1.	La reputación	71
2.6.2.	La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	73
2.7.	<i>Issue management y public affairs</i>	77
2.8.	El <i>lobbying</i>	82
2.8.1.	El <i>lobbying</i> en Estados Unidos	89
2.8.2.	El <i>lobbying</i> en Reino Unido	90
2.8.3.	El <i>lobbying</i> en la Unión Europea	92

3. ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

3.1.	La Dirección de Comunicación en las organizaciones	99
3.1.1.	Concepto	99
3.1.2.	Funciones del <i>dircom</i>	103
3.1.3.	El perfil profesional del <i>dircom</i>	106
3.2.	El organigrama de la Dirección de Comunicación	110
3.3.	Las tareas de comunicación	119
3.3.1.	La relación con los medios de comunicación	119
3.3.2.	La gestión de la reputación	122
3.3.3.	La gestión de la marca	127
3.3.4.	La relación con los empleados	131
3.3.5.	<i>Lobbying y public affairs</i>	135
3.3.6.	Las relaciones públicas financieras	138

4. EL DESPACHO DE ABOGADOS COMO ORGANIZACIÓN QUE COMUNICA: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN EN ESPAÑA

4.1.	Los despachos de abogados en España	143
4.1.1.	La profesión de abogado	143
4.1.2.	Los Colegios de abogados	146
4.1.3.	La evolución de los despachos de abogados en España	150
4.2.	Características del sector de la abogacía para el análisis de su comunicación	160
4.3.	El despacho de abogados como entidad comunicadora	166
4.4.	Primeros pasos asociativos de la comunicación jurídica: La Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos (ACIJUR)	171

5. OBSERVACIÓN EMPÍRICA DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS EN ESPAÑA

5.1.	Objetivos de la investigación empírica	176
5.2.	El modelo de excelencia de Grunig, Grunig y Dozier	176
5.2.1.	Descripción del modelo de excelencia	178

5.2.2. Justificación del uso del modelo	182
5.3. Hipótesis	185
5.4. Metodología empírica	185
5.5. Adaptación del modelo de Grunig et al. a los despachos de abogados en España	187
5.6. Resultados	189
5.6.1. La Dirección de comunicación en los despachos	190
5.6.1.1. Recursos empleados	190
5.6.1.2. El organigrama	192
5.6.1.3. Apoyo a la comunicación por parte de la dirección	202
5.6.1.4. Perfil profesional	204
5.6.1.5. Funciones	211
5.6.2. La relación con los públicos	225
5.6.3. Tareas de comunicación	238
5.6.4. Profesionalismo	259
6. CONCLUSIONES	266

Bibliografía	273
Webgrafía	289
Índice de gráficos y tablas	291
Apéndice I Cuestionario realizado a los despachos	295
Apéndice II Legislación sobre la profesión de la abogacía y de los despachos de abogados que afecta a su comunicación	313

Resumen

El objetivo general de esta tesis es analizar si la corporativización de la profesión de la abogacía en España ha ido acompañada de una profesionalización de la misma en el ámbito de la comunicación.

Para ello, esta investigación parte de una revisión conceptual sobre conceptos y principios sobre las relaciones públicas aplicables al análisis de la comunicación en los despachos de abogados, tras la cual se realiza una observación empírica que parte de la hipótesis de que, en la medida en que la profesión de la abogacía en España ha evolucionado hacia la corporativización, y la competencia entre las “corporaciones” (los despachos de abogados) ha crecido exponencialmente, es razonable esperar que su comunicación también haya ido adoptando prácticas más profesionales, en línea con la evolución de la comunicación corporativa.

El citado objetivo genérico se traduce en los objetivos específicos siguientes:

-Identificar las herramientas conceptuales que permiten determinar en qué consiste la excelencia de la comunicación.

-Explorar la evolución de los grandes despachos de abogados en España para definir cómo se comportan como entidades comunicadoras.

-Indagar las autopercepciones de los empleados de los despachos sobre su conceptualización y práctica de la comunicación, y evaluarlas conforme a herramientas conceptuales creadas a tal efecto.

-Ofrecer una radiografía de la situación actual de la profesionalización de la comunicación en los despachos de abogados que permita además realizar algunas consideraciones sobre su futuro.

Como he mencionado, el trabajo consta de una parte teórica y una práctica. En la parte teórica, comienzo explorando los conceptos que, según la revisión de la bibliografía correspondiente, pueden designar la actividad de comunicación llevada a cabo por los despachos: publicidad, marketing, relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa, gestión de intangibles, *issue management*, *public affairs* y *lobbying* (Capítulo 2). A continuación, y con apoyo en esta revisión conceptual, extraigo los elementos que han de constituir el

análisis de la comunicación de una organización (dirección de comunicación, organigrama y tareas) que, conforme al principio de comunicación estratégica, serán situados en una herramienta de análisis en forma de continuo (Capítulo 3). Termino esta parte teórica describiendo qué es el despacho de abogados como organización que comunica, con un análisis de la profesión de la abogacía en España que me permite constatar la evolución de ésta hacia la corporativización, así como identificar los elementos contextuales que serán claves para la observación empírica (Capítulo 4).

En la parte empírica expongo los resultados y análisis de la observación empírica que he realizado a través de un cuestionario a los despachos de abogados. Primero expongo las características del diseño metodológico: objetivos, modelo de excelencia de James E. Grunig et al. y adaptación al caso e hipótesis; y, segundo, expongo los resultados siguiendo el criterio conceptual de los elementos de análisis expuestos en la parte teórica. Por último, expongo las conclusiones de mi trabajo, bibliografía, webgrafía, el índice de gráficos y tablas y los apéndices con el cuestionario empleado en esta investigación y la legislación española sobre la profesión de la abogacía y los despachos de abogados que afecta a la comunicación de estos.

Tras el análisis teórico y empírico resultado de esta investigación sobre la comunicación de los despachos de abogados en España, se llega a la conclusión de que la hipótesis de este trabajo resulta confirmada, aunque sólo en parte. En efecto, hay elementos que muestran que, en la medida en que la corporativización y la competencia entre los despachos de abogados en España han ido creciendo, hay organización, tareas y perfiles profesionales que también se están haciendo más profesionales en línea con la profesionalización de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa. En la mayor parte de los elementos de análisis la valoración final se encuentra en puntos intermedios, si bien es verdad que más cerca del extremo estratégico que del táctico. La comunicación de los despachos de abogados en España se encuentra en una fase de evolución hacia un planteamiento más estratégico profesional que, posiblemente, se consolidará en el futuro.

Palabras clave

Comunicación jurídica, despachos de abogados, comunicación estratégica, comunicación táctica, publicidad, marketing, relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa, gestión de intangibles, *issue management*, *public affairs* y *lobbying*.

Abstract

The main objective of this thesis is to analyze whether the corporatism of the legal profession has taken place along its professionalization in the communication environment.

In order to undertake such analysis, this research starts by a conceptual review of the concepts and principles applicable in the public relationships within the communication analysis in law firms. After this initial review, an experimental observation has been done, assuming that as the law profession in Spain has evolved towards corporatism and competition between "corporates" (law firms), it is expected that its communication divisions have also adopted more professional and sophisticated skills, in line with the corporate communication evolution.

The above-mentioned goal may be broken down into four specific objectives:

- Identify the conceptual tools which allow determining where the excellence is in communication.

- Explore the evolution of the main Spanish law firms as to define its relevance as communication entities.

- Investigate self-perceptions of the law firm's employees on their understanding and practice of the communication, as well as to evaluate such perceptions according to the above-mentioned conceptual tools.

- Offer an in-depth analysis of the existing communication professionalization within the law firms, allowing us to provide certain considerations about its future.

As commented above, this thesis is composed by a theoretical part and a practical one. Within the theoretical part I've started by exploring the concepts that, according to the corresponding bibliography review, may determine the communication activities undertaken by each law firm: advertising, marketing, public relationships, institutional communication, corporate communication, intangible management, issue management, public affairs and lobbying (Chapter 2). Following this conceptual review and supported by it, I've extracted the elements that would constitute the communication analysis of any organization (communication management, organizational design and tasks) that, according to the strategic

communication principle will be placed in a continuous analysis tool (chapter 3). I've completed this theoretical part by describing the nature of law firms as communication organizations, with an analysis of the Spanish law profession which has allowed me to validate its evolution towards its corporatism, as well as to identify the key contextual elements for the experimental observation (Chapter 4).

Within the experimental part, I've presented the results and analysis of the observation that I've materialized through a survey done with law firms, explaining first the methodological design elements: goals, James E. Grunig and its co-authors' excellence model and case/hypothesis adaptation; and secondly explaining the results, following the conceptual criteria of the analysis elements introduced in the theoretical part. Last but not least, I'm exposing my conclusions, bibliography, webgraphy, graphics and charts index, appendix including the survey questions and the Spanish applicable legislation affecting the communication of the law profession and law firms.

Once having done the theoretical and experimental parts of this research on the communication of Spanish law firms, it may be concluded that the initial hypothesis of this research may be just

partially confirmed. There are certain elements which show that as corporatism and competition amongst Spanish law firms have grown, there is a professional organization, tasks and profiles, in line with public relationships and corporate communication professionalization. In most of the analysis elements the final evaluation is between two intermediate points, although closer to the strategic extreme than to the tactic one. Spanish law firms communication is right now within an evolution phase towards a more professional and strategic approach, that will tend to consolidate in the future.

Key words

Legal communication, law firms, strategic communication, tactic communication, advertising, marketing, public relationships, institutional communication, corporate communication, intangible management, issue management, public affairs and lobbying.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Esta investigación es fruto sobre todo de trece años de experiencia profesional en el campo de la información y la comunicación jurídica. A lo largo de estos años he tenido el privilegio de vivir en primera línea el proceso de profesionalización del sector de la llamada “abogacía de los negocios en España”, que sin duda, ha tenido influencia en la manera de entender la comunicación este tipo de organizaciones.

Tras mi paso por la Universidad y con profundo agradecimiento a todo lo que ésta me ha dado, no podía sino compartir mi vivencia con la comunidad científica, haciendo mi personal aportación mediante esta investigación en la que, partiendo de mi experiencia y contando con el conocimiento científico acumulado hasta el momento en este campo, he tratado de aplicar y adaptar la propuestas de modelos existentes para materializar el análisis de la situación de la comunicación de los grandes despachos de abogados de negocios que operan en España.

Durante cinco años trabajé en *La Gaceta de los Negocios*, que por aquel entonces era un medio independiente de información económica. Allí tuve el honor de cofundar y más tarde dirigir el primer suplemento jurídico semanal en España, donde con un lenguaje divulgativo, se hacía llegar la información jurídica tanto legislativa como corporativa del sector a los lectores. En esos primeros años de vida profesional pude observar un sector que empezaba a darse cuenta del proceso de cambio en el que estaba envuelto y comenzaba a dar pasos para una mayor corporativización, acompañada de una inquietud por comunicar. Tras mi experiencia en el lado de la información, pasé al otro lado de la barrera, como consultora de comunicación, posición en la que me encuentro actualmente. También desde esta nueva perspectiva he trabajado con varios despachos de abogados, que conscientes del cambio de la profesión, vieron la necesidad de profesionalizar su comunicación.

Fue en el año 2007, como observadora del cambio y como parte de esa profesionalización, cuando cofundé junto con otros compañeros, la Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos, de la que fui presidenta fundadora y actualmente continúo como presidenta de su Comité Consultivo y vocal de la Junta Directiva.

Existen algunos trabajos divulgativos en la materia, que cito a lo largo de estas páginas. Sin embargo, a nivel científico, no hay apenas literatura sobre la comunicación en los despachos de abogados. Este fue otro de los motivos que me ha estimulado para llevar a cabo este trabajo.

1.2. Objetivos

El objetivo general de esta investigación es analizar si la corporativización de la profesión de la abogacía de los negocios en España ha ido acompañada de una profesionalización de la misma en el ámbito de la comunicación.

Este objetivo genérico se traduce en los objetivos específicos siguientes:

- Identificar las herramientas conceptuales que permiten determinar en qué consiste la excelencia de la comunicación.

- Explorar la evolución de los grandes despachos de abogados en España para definir qué son cómo entidades comunicadoras.

-Indagar las autopercepciones de los empleados de los despachos sobre su conceptualización y práctica de la comunicación, y evaluarlas conforme a las herramientas conceptuales arriba mencionadas.

-Ofrecer una radiografía de la situación actual de la profesionalización de la comunicación en los despachos de abogados que permita además realizar algunas consideraciones sobre su futuro.

1.3. Diseño metodológico

El trabajo se divide en dos partes: una parte teórica y una empírica.

En la parte teórica, se lleva a cabo una revisión de los conceptos que me permita evaluar la comunicación de las organizaciones y poder construir una herramienta de evaluación, un continuo, en el que situar las distintas maneras de comunicar. He revisado para ello la aportación del modelo de excelencia de Grunig et al. que, adaptado a la situación específica del objeto de estudio, me permitirá identificar los elementos que pueden componer un modelo de relaciones públicas y, por tanto, evaluar la comunicación.

La segunda parte de la investigación consiste en el análisis empírico de la comunicación de los grandes despachos de abogados de negocios en España, apoyado en un sondeo realizado a los mismos. Para ello, se ha adaptado el cuestionario de Grunig et al. (2002), que proponen para analizar la excelencia de la comunicación en las organizaciones.

1.4. Estructura del trabajo

Como he mencionado, el trabajo consta de una parte teórica y una parte práctica. En la parte teórica se exploran los conceptos que, según la revisión de la bibliografía correspondiente, pueden designar la actividad de comunicación llevada a cabo por los despachos: publicidad, marketing, relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa, gestión de intangibles, *issue management*, *public affairs* y *lobbying* (Capítulo 2). A continuación, y con apoyo en esta revisión conceptual, se extraen los elementos que han de constituir el análisis de la comunicación de una organización (dirección de comunicación, organigrama y tareas) que, conforme al principio de comunicación estratégica, serán situados en una herramienta de análisis

en forma de continuo (Capítulo 3). Esta parte teórica finaliza describiendo qué es el despacho de abogados como organización que comunica, con un análisis de la profesión de la abogacía en España que me permite constatar la evolución de ésta hacia la corporativización, así como identificar los elementos contextuales que serán claves para la observación empírica (Capítulo 4).

En la parte empírica expongo los resultados y análisis de la observación empírica que he realizado, a través de un cuestionario, a los despachos de abogados. Primero expongo las características del diseño metodológico: objetivos, modelo de excelencia de James E. Grunig et al. y adaptación al caso e hipótesis; y, segundo, expongo los resultados siguiendo el criterio conceptual de los elementos de análisis expuestos en la parte teórica. Por último, expongo las conclusiones de mi trabajo, bibliografía, webgrafía, el índice de gráficos y tablas y los apéndices con el cuestionario empleado en esta investigación y la legislación española sobre la profesión de la abogacía y los despachos de abogados que afecta a la comunicación de estos.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este segundo capítulo, comenzaré por definir algunos conceptos teóricos que servirán para clarificar qué se entiende por comunicación, lo que servirá de base teórica para los siguientes capítulos de la investigación y posteriormente realizar el análisis empírico sobre las relaciones públicas de los despachos de abogados.

No es mi intención en este capítulo detenerme de forma exhaustiva y pormenorizadora en cada uno de los conceptos a tratar, sino más bien, establecer un marco conceptual que clarifique las diferencias y similitudes entre cada uno de ellos.

Los conceptos a tratar están ordenados empezando por aquellos que implican una visión más táctica de la comunicación para finalizar por los conceptos más estratégicos. Así, comenzaré por la publicidad, seguida del marketing, las relaciones públicas, la comunicación institucional, la comunicación corporativa y la gestión de intangibles (incluido en éste el concepto de reputación y responsabilidad social corporativa); por último, me referiré al *issue management*, al *public affairs* y al *lobbying*, por ser estos conceptos y prácticas susceptibles de

estar también presentes en la comunicación de un despacho de abogados.

2.1. La publicidad

El término publicidad, que proviene del latino *publicus*, se convierte en palabra castellana en el siglo XVI, según el *Diccionario Etimológico Castellano de Corominas y Pascual* (1985: 670). En el siglo XVII, el uso de esta palabra se generaliza y su significado se identifica con notoriedad, difusión, conocimiento público. Es a mediados del siglo XIX cuando el término “publicidad” adquirirá el significado que hoy conocemos como actividad comercial para la promoción de bienes y servicios (Méndiz, 2008: 47 y ss.).

El concepto publicidad no ha logrado un verdadero consenso en el ámbito académico. Algunos teóricos de las relaciones públicas afirman que la publicidad forma parte de las relaciones públicas y está al servicio de éstas, mientras que los estudiosos del marketing defienden que la publicidad es una herramienta del marketing y que depende funcionalmente de éste.

En este sentido, Black afirma que “dado que la publicidad es uno de los medios de comunicación con el público, podría tener peso la opinión de incluirla como parte de las relaciones públicas. El hecho de que haya que pagar por la inserción de la publicidad no afecta a este punto general. La imagen que el público tiene de una determinada empresa deriva indudablemente en parte de la publicidad que la misma realiza.... La publicidad es lógicamente una parte de las relaciones públicas” (1994: 147). Por su parte, Buil afirma que “La publicidad es, por excelencia, la herramienta central del mix de comunicación de marketing. Desde los orígenes de la actividad del marketing, la publicidad ha sido considerada como el instrumento fundamental para alcanzar los objetivos de comunicación del marketing” (2001: 205).

Algunos autores definen la publicidad como “un proceso de comunicación unilateral en el que un emisor identificado dirige un mensaje a través de diferentes medios masivos a un grupo heterogéneo de receptores anónimos, con el objetivo de influir en su compra o en la aceptación de las condiciones propuestas” (Esteban, García de Madariaga, Narros et al. 2006: 656).

De esta definición deduzco, apoyándome en los escritos de los citados autores, que los principales elementos que caracterizan a la publicidad son los siguientes:

-En primer lugar, el carácter anónimo de la publicidad. Significa que no existe relación personal entre el emisor y el receptor, es decir, no están identificadas una por una las personas a las que se dirige la publicidad, aunque se trate de públicos segmentados.

-En segundo lugar, la heterogeneidad del público. La publicidad utiliza medios masivos, y por tanto, aunque dirige el mensaje a un público objetivo, éste es numeroso y heterogéneo.

-En tercer lugar, se trata de una comunicación unilateral, ya que no existe interacción entre el emisor y el receptor. En lo que respecta a esta nota característica de la publicidad, entendemos que es atribuible a la publicidad clásica, ya que estamos de acuerdo con autores como Caro quien considera que “el auge imparable que experimenta un nuevo canal comunicativo, Internet, cuya *bidireccionalidad* definitoria contrasta decisivamente con la *unidireccionalidad* que ha caracterizado desde siempre a la publicidad y, más concretamente, a esa publicidad convencional en la que se ceba especialmente la actual crisis de la inversión publicitaria” (2009: 10). En

este sentido, también afirma Caro que “si la publicidad convencional es consustancial a esa construcción signica de la marca que ha regido durante las aproximadamente ocho décadas que ha durado el reinado del marketing – desde, más o menos, la crisis de 1929 hasta la presente crisis capitalista–, la *nueva publicidad* que se está insinuando bajo las ruinas de aquélla ha de basarse en una *comunicación bidireccional con el destinatario* que difícilmente va a responder a lo que hoy en día todos entendemos por publicidad” (2009: 14).

Podemos afirmar que la publicidad *on line* presenta unas características que rompen con el concepto de publicidad clásica. Como afirma Abuín (2008: 104), la publicidad *online* se caracteriza frente a la publicidad en los medios tradicionales por los siguientes factores:

- Segmentación frente a audiencia bruta.
- Nuevos formatos no convencionales frente a los tradicionales spots.
- Comunicación bidireccional frente a la comunicación unidireccional que proporcionan los medios de masas tradicionales.

-Permite dar respuesta inmediata a los impulsos de los consumidores. Si alguien ve algo que le gusta puede adquirirlo a través de la Red y sin moverse de casa.

- Interactividad.

- Comunicación directa y capacidad de personalización de la comunicación.

- Actualización en tiempo real.

- Capacidad de inmediatez en el mensaje.

- Posibilidad de procesos inteligentes de creación y gestión de bases de datos.

- Marketing Relacional.

- Control estadístico real de los resultados de una campaña.

Kotler y Armstrong consideran que los objetivos que persigue la publicidad son tres: informar, persuadir y recordar (2003: 505).

Por “Informar” entienden dar a conocer una marca o producto, creando a partir de la publicidad una demanda primaria y una buena imagen corporativa o de marca.

“Persuadir” consiste en crear una demanda selectiva a través de una publicidad agresiva que provoque la preferencia de marca. En este sentido, la publicidad se trasmite generalmente a través de los medios de comunicación masivos, lo que explica su poderosa capacidad de penetración. Sin embargo, como el receptor se puede desentender fácilmente de los mensajes, puede peligrar su capacidad de persuasión. En este sentido, Kotler (1994: 674) considera a la publicidad un monólogo en lugar de un diálogo con la audiencia.

“Recordar”, por último, implica para Kotler y Armstrong crear una demanda forzada que asegure la fidelidad hacia una marca y que proporcione la compra repetitiva.

Como ya mencioné, la llegada de la publicidad a Internet ha cambiado el concepto que se tenía de esta actividad y esto afecta, también a los fines que persigue una y otra. En este sentido, según Abuín (2008: 104), las metas de la publicidad web son dos: conseguir que los usuarios pinchen en el anuncio y a través de él visiten el *site* del anunciante; y mantener al consumidor en la página el mayor tiempo posible, aumentando, por lo tanto, la cantidad de tiempo que pasa en la página.

Partiendo de este análisis del concepto de publicidad y, a efectos de esta investigación, analizaremos en capítulos posteriores el papel que la publicidad ha jugado en el mundo jurídico y, más concretamente, en los despachos de abogados. Considero que este es un concepto muy importante para esta investigación, ya que durante años se ha impuesto una prohibición de hacer publicidad a los bufetes, que ha marcado de forma muy clara el devenir de la comunicación en este sector.

2.2. El marketing

La palabra “marketing” no apareció hasta principios del siglo XX. Se utilizó en los títulos de unos cursos universitarios de 1905 en la Universidad de Pennsylvania, en 1909 en la Universidad de Pittsburgh, y en 1919 en la Universidad de Wisconsin. Como señala Bartels (1986: 191), fue el profesor Ralph Star Butler uno de los primeros en definir la función del marketing en un curso que impartía sobre los “Métodos del marketing” el comportamiento de los consumidores y de las empresas.

Butler definía el marketing como “todas las acciones que el promotor de un producto tenía que hacer antes de desempeñar su función de vendedor y

publicitario” (recogido en Bartels, 1986: 191 y ss.). Esta definición, entre otras cosas, introduce ya la diferenciación entre el marketing y la publicidad a la que me referiré más adelante.

Los estudiosos del marketing entienden que esta disciplina llega como una tercera etapa después de la era de la producción, que se inicia a finales del siglo XIX, la era de ventas, que comprende desde los años treinta hasta la década de los cincuenta; y la era del marketing, desde los años cincuenta en adelante.

Buil (2001: 150) describe el contexto del origen del marketing. Durante las tres primeras décadas del siglo XX se vivió una situación económica expansionista. Aparecieron nuevas industrias y técnicas de distribución, lo que hizo que el marketing cobrara importancia. Con la llegada de la crisis de 1929 cambia el rumbo de la economía y con ello nace una nueva etapa en la historia del marketing, variando los tradicionales canales con los sistemas de distribución y apareciendo nuevas formas de competencia. Es en estos años, cuando los investigadores sitúan la era de las ventas, pues consideran que la crisis forzó la utilización de un tipo de venta dura.

Señala Buil (2001: 150) que durante la primera mitad del siglo XX varias corrientes doctrinales dominaron el pensamiento del marketing Si las

primeras escuelas se habían fijado en los mercados, los nuevos enfoques que entonces empiezan a surgir se centran en los consumidores. De esta manera, el marketing empieza a dejar de ser concebido como una actividad exclusivamente económica.

A partir de los años cincuenta se internacionaliza el mercado y cobran gran importancia los sistemas de distribución. Aparecieron numerosas instituciones de distribución, entre las que destacaron los almacenes de descuento duro y los centros comerciales, así como nuevas fórmulas de venta, como la venta por catálogo o la teletienda y la publicidad. Por otro lado, se produce en estos años un gran desarrollo tecnológico, lo que permitió crear nuevas técnicas del marketing, como el telemarketing, así como profundizar en las herramientas de investigación de mercado. Todo ello, a juicio de Buil, influye, sin duda, en el concepto de marketing adaptado a estas nuevas circunstancias, haciendo de ésta en una disciplina más sofisticada.

También en un análisis histórico de esta disciplina, Van Riel (1997: 11) entiende que el consumidor pasa a ocupar un lugar primordial en las estrategias de marketing. Y así, las funciones de la actividad del marketing empiezan a girar en torno a la idea de intercambio. La distribución, la fabricación y la promoción pasan a ser algunas de las funciones del

profesional del marketing. Entre ellas, como explica Buil (2001: 156), aparece también la comunicación como parte del proceso de gestión de marketing que permite gestionar el comportamiento del mercado.

Como recuerdan en su obra los autores Esteban, García de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco (2006), en la década de los ochenta, la comunidad académica aceptó que el marketing consistía en el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de forma que sean alcanzados los objetivos de las distintas partes de un todo. En el año 2004, este aspecto del marketing fue incluido en la definición que da la *American Marketing Association* (AMA). Esta asociación propone que la nueva definición de marketing aglutinara todas las actividades comprendidas por esta disciplina, además de la gestión de las relaciones con los clientes. Por ello, en 2004, la AMA propone la siguiente definición: “Función organizacional y conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para la gestión de la relación con los clientes de manera que beneficie a la organización y a sus grupos de interés” (AMA, 2004).

En octubre de 2007, el Comité de Directores de la AMA aprobó una nueva definición, confirmada en el año 2013: “Marketing es una actividad, un

conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, para los socios y la sociedad en su conjunto” (AMA, 2013).

Ha sido esta definición la que se mantiene desde entonces y sobre la que, a mi juicio, hay que recalcar:

Primero, la necesidad de crear, comunicar y entregar a los clientes valor, de manera que la organización adecúe el esfuerzo comercial al retorno de la inversión previsto para cada tipo de cliente. Como afirman Esteban, García de Madariaga, Narros et al. (2006: 12):

Lo esencial para las organizaciones no es determinar la influencia de las acciones de marketing en el valor entregado al cliente en un momento determinado, sino que lo importante es poder predecir cómo las acciones de marketing pueden afectar al valor entregado y recibido del cliente estimando la duración probable de la relación entre el cliente y la organización.

Esto significa que el tiempo de vida real de un cliente adquiere valor y con ello, las acciones que una organización lleva a cabo para fidelizarle.

Segundo, que el punto central de la gestión del valor del cliente se basa en el principio de que la gestión del cliente debe realizarse desde una perspectiva individual y con una orientación a largo plazo. Y para esto, como afirmaban Kumar y Petersen (2004), se necesita además de grandes cantidades de información relativas a sus comportamientos y actitudes, conseguir que los diferentes actores que intervienen en los procesos de intercambio compartan también información, resultando imprescindible la confianza y el compromiso. En la misma línea, Morgan y Hunt (1994) añade que la manera de sobrevivir en mercados maduros es mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo con los grupos de interés.

Del análisis del concepto de marketing, concluyo a efectos de la presente investigación, que mientras éste se refiere a la venta de producto, la comunicación –concebida como institucional o corporativa– trata de gestionar la imagen de la institución o corporación de que sea objeto a través de bienes intangibles. En esta línea va la conceptualización de la comunicación de despachos de abogados, en la medida en que ésta necesita dirigirse no sólo a la provisión de un servicio específico, sino también y además, a la gestión de entidad.

2.3. Las relaciones públicas

El concepto relaciones públicas se confunde muchas veces con otros conceptos incluidos en el ámbito de esta disciplina, tales como: marketing, publicidad o *lobbying*, figuras que, teniendo muchas características comunes, poseen también distancias conceptuales con tales denominaciones, por lo que equipararlas puede dar lugar a confusión.

Desde la antigüedad se pueden encontrar casos próximos a la función de relaciones públicas con elementos esenciales que atienden a la naturaleza de este concepto. Sin embargo, como recuerda Buil (2001), los orígenes de la función de relaciones públicas se sitúan en el siglo XIX, siendo finalmente en el siglo XX cuando la profesión de relaciones públicas evoluciona hasta lo que entendemos hoy en día como relaciones públicas. A lo largo de esta última etapa de creación del concepto es cuando se configura doctrinalmente esta actividad y alcanza un importante estatus social y profesional (2001: 23).

Es en el siglo XX, en concreto, en 1923, cuando aparece el término “consultor en relaciones públicas”, tal y como lo conocemos hoy. Es Edward Bernays quien utiliza por primera vez esta expresión. Sin embargo, el término convivía con las expresiones *agente de prensa* o *publicist*, que aunque

expresaban diferentes realidades se usaban de forma indistinta, confundiendo los términos y generando así ambigüedades.

Se puede decir que la profesionalización de las relaciones públicas llega con el programa político y económico del *New Deal*, que puso en marcha Franklin D. Roosevelt cuando fue elegido presidente en 1932. Éste estuvo precedido de una etapa de preparación de la opinión pública a través de actividades de promoción. Roosevelt trató de ganarse la confianza de los ciudadanos y lo hizo apoyado en las relaciones públicas.

Es en este período también cuando nacen las primeras asociaciones profesionales de relaciones públicas: en 1936 nace la Asociación Nacional de Directores de *Publicity* Acreditados, que pasó a llamarse Asociación Nacional de Consultores en Relaciones Públicas; en 1938, se funda la Asociación Americana de Editores Industriales y un año después el *American Council on Public Relations*. Posteriormente, en 1948, se funda una de las dos asociaciones profesionales más relevantes: la *Public Relations Society of America*.

El comienzo de la actividad de relaciones públicas en España se sitúa a finales de la década de los años 50 del siglo XX, aunque como explica Rodríguez Salcedo, “existen precedentes de actividades que equivalen a lo

que más tarde se denominará relaciones públicas, que aunque se trata de experiencias aisladas resultan muy ilustrativas de cómo, también en España, el fenómeno precede a la rúbrica internacional de *public relations* que será importada desde los Estados Unidos” (2004: 255-256).

Rodríguez Salcedo, en su investigación, expone a través de tres períodos cronológicos, los orígenes de las relaciones públicas en España. En el primero de ellos, se rastrean los comienzos de la actividad de comunicación comercial e institucional en España desde finales del siglo XIX hasta la Guerra Civil. A continuación, el período de la posguerra española que discurre entre 1939-1953. Se toma como un segundo marco para el análisis de las campañas institucionales como únicas manifestaciones comunicativas de la época. Y, por último se señalan los años comprendidos entre 1954 y 1960, como la etapa fundacional de las relaciones públicas, inmediatamente anterior al nacimiento de la primera empresa española de relaciones públicas.

Durante mucho tiempo, la profesión de relaciones públicas no contaba con un cuerpo teórico que la sustentara. Como afirma Grunig “durante al menos cien años, las relaciones públicas han sido un importante oficio dentro del mundo de la comunicación. Ha sido más un oficio que una profesión porque la práctica de relaciones públicas ha estado basada en el método

ensayo y error, y en la aplicación de las técnicas de comunicación, más que en la aplicación sistemática de principios teóricos” (1997: 272). En efecto, aunque sí existieron avances teóricos desde los años veinte, tardaría en consolidarse un cuerpo doctrinal que sirviera de base para la investigación. De hecho, hasta los años setenta, todos los estudios que había sobre las relaciones públicas en Estados Unidos se basaban prácticamente en casos prácticos y estudios aplicados. La mayoría de los estudios de esta época se dedicaban, sobre todo, a las relaciones públicas en su vertiente de comunicación persuasiva.

Estoy de acuerdo con Buil (2001: 48) cuando concluye que en la actualidad, la teoría sobre las relaciones públicas se encuentra en un estado de creciente madurez. Como comenta Buil, el manual de Scott Cutlip y Allen Center, *Effective Public Relations*, sirvió para sentar las bases teóricas de las relaciones públicas. Buil menciona también la obra de James Grunig, como un avance fundamental en la generación del cuerpo de conocimientos propio de las relaciones públicas.

Considero útil para la presente investigación la clasificación por enfoques que realiza Buil (2001: 49 y ss.) en su obra. La autora presenta diferentes enfoques teóricos de las relaciones públicas, con la idea de

profundizar en la naturaleza de esta disciplina y poder contrastar su evolución con el desarrollo teórico del márketing. Si bien aclara Buil que muchos de estos enfoques no poseen la envergadura para ser calificados de escuelas, sí presentan matices propios que los diferencian del resto de interpretaciones. Es por esta razón que la autora habla de corrientes o enfoques doctrinales.

Para abordar el estudio de la comunicación de los despachos de abogados, me parece interesante esta clasificación de Buil que refleja también la evolución que la comunicación de los despachos ha experimentado en los últimos años, tal y como veremos en capítulos posteriores.

Buil (2001: 49) diferencia entre: el enfoque retórico, el enfoque de la comunicación organizativa, la corriente de gestión, la corriente de marketing y la corriente de periodismo.

2.3.1 El enfoque retórico

Buil (2001: 49) nos recuerda en su obra que aunque el estudio de la retórica como un campo organizado de investigación moderno comenzó en 1915 con el nacimiento del *Quarterly Journal of Public Speaking*¹ es a partir

¹ Esta revista, que se transformó más tarde en el *Quarterly Journal of Speech*, es una publicación trimestral académica publicada por Routledge en nombre de la Asociación Nacional de Comunicaciones. La revista contiene artículos originales, informes de investigación y reseñas de libros relacionados con el campo de los estudios de comunicación.

de 1980 cuando la investigación retórica amplía su horizonte pasando del estudio del orador individual a mirar a la organización en conjunto como orador. Es a partir de esta fecha cuando el enfoque retórico comienza a estudiar las organizaciones, instituciones y estructuras sociales. Los autores que estudian esta corriente coinciden en que las organizaciones emiten de forma constante mensajes y es, principalmente, mediante el ejercicio de las relaciones públicas como se configuran la mayoría de estos mensajes.

Así, afirma Buil (2001: 49) refiriéndose a la corriente retórica:

En el proceso de relaciones públicas se fijan las claves que conforman una visión de los hechos y condicionan las relaciones entre la organización y los públicos. Todo esto sucede mediante lo que se llama ‘la disputa en el mercado de las ideas’, esto es, una mezcla de voces que compiten con palabras y símbolos visuales para compartir y evaluar información, modelar creencias y establecer normas para coordinar acciones colectivas.

Con este enfoque las relaciones públicas pueden interpretarse de forma bidireccional, como un diálogo entre el público y la organización, o en un sentido unidireccional, como una emisión por parte solamente de la organización.

En este sentido, cabe mencionar el llamado modelo Grunig, que según Xifra “ha supuesto uno de los ejes vertebradores de la teoría contemporánea de las relaciones públicas, convirtiéndose en su paradigma dominante” (2011: 69). En este modelo la comunicación bidireccional se traduce en un diálogo que debería llevar a que la organización y el público modificaran sus actitudes después de la ejecución del programa de relaciones públicas (Grunig y Hunt, 1984). Según Xifra (2011: 69), esta sería la situación ideal del ejercicio de las relaciones públicas.

Buil concluye que el planteamiento retórico se diferencia de otras corrientes, sobre todo, en el énfasis que pone la retórica en el comportamiento simbólico de la organización, en la construcción de imágenes y en la capacidad de influencia de las relaciones públicas (2001: 52).

En este sentido, en el ámbito de los despachos de abogados, trataremos más adelante, si el modelo de relaciones públicas que adoptan este tipo de organizaciones sigue el enfoque retórico y qué tipo de relación existe entre la organización y los públicos con los que ésta se relaciona en su actividad de relaciones públicas.

2.3.2. El enfoque de la comunicación de organizaciones

El segundo de los enfoques a los que se refiere Buil es el enfoque de la comunicación organizativa. A lo largo de la investigación, yo adoptaré el término comunicación de organizaciones por parecerme más clarificador.

Como recuerda Buil, la teoría organizacional no se refiere a un planteamiento doctrinal único, sino que es la suma de diferentes teorías que atienden a diferentes aspectos de la organización, y es por esto que los autores que siguen la teoría organizacional proponen también diferentes perspectivas. El resultado de esto es una diversidad de interpretaciones del fenómeno de relaciones públicas. Van Riel, por ejemplo, utiliza el término comunicación organizativa para referirse a un amplio grupo de actividades comunicativas como son las relaciones públicas, las relaciones con la Administración Pública, las relaciones con el inversor, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna (1997: 12). Por su parte, Spicer, afirma que las funciones que las relaciones públicas desempeñan en una organización son: comunicación, organización, gestión alineación y situación en el entorno que hace referencia a eventos, *issues*, públicos o *stakeholders*. Según Spicer, la

función de alineamiento constituye la razón de ser de las relaciones públicas (1997: 57).

Resulta interesante como van Riel (1997) utiliza el término comunicación corporativa relacionándolo con la comunicación en la organización. La definición que propone van Riel es la siguiente:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (1997: 26).

También es interesante resaltar la relación que van Riel (1997:19) propone entre las relaciones públicas y el marketing. Si bien el autor señala que son dos áreas separadas dentro de la organización, considera que deben estar coordinados los objetivos de la empresa y los de comunicación en ambas disciplinas, ya que ambas comunican.

Como comentaba al inicio de este apartado, la teoría organizacional no tiene un planteamiento doctrinal único, sino que la conforma la unión de varias teorías que se centran en determinados aspectos de la organización.

Como resultado de ello, se produce, según van Riel (1997: 14), una fragmentación de la investigación que lleva a un enfoque diferente en las diferentes disciplinas académicas. De todas las perspectivas de la teoría de la organización, la teoría de los sistemas ha sido la más recurrida, coincidiendo la mayoría de los autores en que muchas definiciones sobre las relaciones públicas emanan de esta teoría.

Dentro de la teoría de los sistemas cabe mencionar los modelos bidireccionales de Grunig y Hunt (1984: 21 y ss.), o la teoría del “control de poder”, que sostiene que la estructura de control de una organización es el resultado de aquéllos que están en el poder, quienes seleccionan una estructura que hasta el máximo grado posible, mantendrá y reforzará su control (Buil, 2001: 56).

2.3.3. La corriente de gestión

Cada vez está más extendida la corriente que concibe la comunicación como una función de gestión. Para Grunig, la comunicación es “un comportamiento que consiste en la transmisión de símbolos entre personas, grupos y organizaciones. Por tanto, podemos decir que las relaciones públicas equivalen a la gestión de un comportamiento de comunicación. Los profesionales de las relaciones públicas planifican y ejecutan la comunicación

de la organización, tanto entendida en su conjunto como en cada una de sus partes” (citado en Garnett y Kouzmin, 1997: 242-243).

Los investigadores que apoyan esta corriente resaltan la importancia que tiene el hecho de que las relaciones públicas sean conducidas de forma estratégica, así como que una organización las interprete como un elemento esencial de su gestión estratégica. En este sentido, señalaba Grunig (1997: 3), que “la implicación de las relaciones públicas en la gestión estratégica es la mejor señal de unas relaciones públicas excelentes”.

Por su parte, Capriotti reconoce la importancia estratégica de la imagen corporativa para el éxito de una organización. Para ello, afirma el autor, que “es necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de una compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite el posible logro de sus objetivos” (1999: 135).

En este sentido, habla Capriotti (1997: 135 y ss.) de la necesidad de realizar un plan estratégico de imagen corporativa, mediante el cual tratar de influir en la imagen corporativa que tienen los públicos de la organización. El autor habla de tres elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen: la organización, los públicos de la organización y la competencia.

2.3.4. La corriente del marketing

Algunos autores definen la actividad de relaciones públicas como una herramienta del marketing. Thorson y Moore encuadran las relaciones públicas en el *marketing mix*: “Comunicación integrada de marketing –dicen– es la coordinación estratégica de múltiples voces de comunicación. Su objetivo consiste en optimizar el impacto de la comunicación persuasiva tanto en los consumidores como en las audiencias clasificadas como no consumidoras, mediante la coordinación de algunos elementos del *marketing mix* como la publicidad, relaciones públicas, promociones, marketing directo y diseño de embalajes” (1996: 2).

Por su parte Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993: 45) defienden que el mercado de masas ha muerto y es necesario guiarse por unas nuevas reglas en donde la comunicación constituya el elemento central del marketing. Estos autores hablan de “marketing de comunicación integrado” para definir un concepto de marketing en donde las relaciones públicas aparecen como una forma de comunicación con el cliente, junto a la publicidad, la promoción de ventas o el marketing directo. Para estos autores todo el marketing es comunicación y casi toda la comunicación puede ser marketing, de modo que las relaciones públicas estarían incluidas dentro de la disciplina del marketing.

Esta corriente entiende la actividad de las relaciones públicas en un mero instrumento del marketing (Schultz et al., 1993).

2.3.5. La corriente del periodismo

Los autores que defienden esta corriente identifican la actividad de relaciones públicas como básicamente periodística. Esta corriente viene influida por tres factores clave: en primer lugar, como explica Bernays (1923: 56), al estudiar la historia de las relaciones públicas se observa que sus profesionales son continuadores de los *publicist* de principios de siglo. Así, en sus inicios, los denominados agentes de prensa procedían en su mayoría del mundo periodístico y su trabajo como relaciones públicas consistía en la difusión y creación de noticias. En segundo lugar, la enseñanza de las relaciones públicas se ha ligado siempre a las escuelas y facultades de periodismo. En tercer lugar, muchos profesionales de las relaciones públicas provienen del mundo del periodismo sin tener conocimientos ni experiencia en el ámbito de la gestión de organizaciones.

Termino este epígrafe adelantando algunos de los elementos que estarán en el análisis de la comunicación de los despachos de abogados. Como se verá posteriormente, en éstos los perfiles profesionales de los directores de comunicación son de lo más variado y sus procedencias son muy distintas. Si

bien es cierto que, cuando los bufetes comenzaron su actividad de relaciones públicas, el puesto del director de comunicación era más difuso y menos profesionalizado, ahora este es un cargo que se está profesionalizando y en el que se distingue la relación con medios de otro tipo de acciones que lleva a cabo el departamento de comunicación. Para ello, se buscan también perfiles más periodísticos, tal y como ha ocurrido en el mundo de la empresa.

Por tanto, a efectos de esta investigación, mencionaré ahora con carácter inicial que:

Primero, la actividad de los despachos tiene una vertiente comercial y otra institucional, no pudiendo ser catalogada como una u otra, ya que, como veremos más adelante, lo que estos hacen comparte notas de ambas.

Segundo, los diferentes enfoques de las relaciones públicas que aquí he expuesto parecen poder reflejar la evolución que están experimentando los despachos de abogados en el ámbito de la comunicación, lo que se analizará detalladamente en capítulos posteriores.

Tercero, que la comunicación de los despachos se dirige a públicos muy diferentes (tales como empleados, grandes clientes, autoridades públicas,

proveedores, *partners*, etc.), lo que parece requerir que el estudio de ésta tenga en cuenta el concepto de *stakeholder* propio de las relaciones públicas.

2.4. La comunicación institucional

Traigo aquí el concepto de comunicación institucional, ya que las notas que definen a ésta tienen ciertas similitudes con las atribuibles a los despachos de abogados, tal y como veremos en capítulos posteriores de la presente investigación.

Antes de llegar al concepto de comunicación institucional, es necesario detenernos en la definición de institución.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, una institución es “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente” (2001, voz institución, acepción tercera).

Después de la revisión bibliográfica relativa a la comunicación institucional, como punto de partida y a efectos de esta investigación, estamos de acuerdo con la definición que hace Scott y Richard de institución: “toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios y

una estructura completa, coordinan diferentes actividades para llegar a unos fines determinados en el ámbito de una entidad superior a la que sirve y proporciona cohesión” (1989: 2). En este sentido, podemos afirmar que lo que diferencia a una institución de una simple organización es que aquella es capaz de configurarse en torno a valores (Llano, 1992: 26).

Después de examinar la bibliografía existente, se puede afirmar que está generalmente aceptado por la doctrina que 1945 es la fecha a partir de la cual la comunicación institucional en Estados Unidos se consolida como actividad profesional en el mercado de la información. Durante la primera mitad del siglo XX nacen los primeros gabinetes de prensa, a la vez que las grandes corporaciones industriales crean sus propios departamentos y el Gobierno Federal practica la comunicación institucional con motivo de las dos guerras mundiales y con el fin de difundir sus programas políticos.

En lo que respecta a Europa Occidental, la comunicación institucional basada en el modelo norteamericano se desarrolló también a partir de 1945, estando antes de esa fecha vinculada la comunicación institucional al modelo de la propaganda².

² La expresión propaganda fue la primera en generalizarse para denominar actividades de comunicación por parte de las instituciones. Tiene origen en un organismo de la Iglesia Católica del siglo XVII, llamado la Congregación para la Propaganda de la Fe. (Monticone, 1949: 325).

La comunicación institucional en España incorporó esta actividad un poco más tarde que otros países, debido a la situación política que vivía en esos momentos. Sin embargo, no hubo que esperar a la finalización del franquismo en 1978 para la llegada de la comunicación a este país. Hasta esa fecha, 1978, se buscaba entidad profesional para las relaciones públicas, lo que implicaba incluir esta disciplina en el sistema informativo franquista, como el periodismo y la publicidad. Como explica Sotelo (2001: 56), se debió en parte a la influencia de Estados Unidos, ya que, tras la apertura económica, diversas multinacionales norteamericanas se instalaron en España. Por otro lado, como la actividad mostraba ya algún desarrollo en varias naciones europeas, los pioneros españoles tuvieron la oportunidad de conocerla con cierta facilidad”.

La primera experiencia de relaciones públicas la protagonizó la agencia de publicidad Danis en 1955. Consistió en una campaña de Mistol, que llevó a cabo Javier Maestre, quien después fundó con Juan Viñas la primera agencia de relaciones públicas española en 1960 (Lesly, 1981: 428), Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas, actualmente perteneciente a la multinacional Shandwick.

A pesar de la dificultad que entraña establecer un concepto de comunicación institucional, y después de hacer un sólido repaso de distintos

conceptos, Sotelo (2001: 200) concluye definiéndola como “la función del marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información”.

La comunicación institucional opera en el mercado de la información, entendiendo por tal la sede física o inmaterial donde se produce el encuentro de ofertas y demandas informativas. Según Fernández (1988), está amparada por un marco de libertad e igualdad, en el que se reconocen el derecho universal a la información, la libre empresa e iniciativa privada, y el derecho a participar en el gobierno de los asuntos públicos.

Del trabajo de Sotelo extraigo las que considero que son los rasgos más importantes de la comunicación institucional.

En primer lugar, la relación con la dimensión comercial. En el mercado de la información los ciudadanos intercambian opiniones, hechos e ideas y ahondan en su identidad. En el campo de las instituciones, normalmente éstas acceden al mercado conforme a una estrategia con el fin de conseguir sus propósitos de una forma eficaz.

Según la definición de Sotelo, la comunicación institucional es la función del marketing informativo. Sin embargo, según el autor ello no supone que la comunicación institucional esté subordinada a la dimensión comercial.

De hecho, recuerda Sotelo que el marketing informativo no está circunscrito solo a este ámbito, ya que además de administrar las relaciones de cambio de bienes materiales, también se utiliza en la promoción de lo inmaterial.

Sotelo (2001), por tanto, defiende la tesis de que incluir la comunicación institucional en el ámbito del marketing no supone dejarla en un papel secundario dentro de la fase de promoción, tal y como opinan otros autores (Ehling, White y Grunig, 1992).

Segundo, la dimensión informativa. El autor defiende la tesis de que ni el marketing ni la comunicación institucional tienen su objeto en la relación comercial, sino en lo que denomina una relación informativa. A partir de esa visión explica que no se puede separar artificialmente las áreas de marketing y comunicación institucional porque el primero trate con los consumidores y la segunda se dirija a categorías de públicos. Sotelo mantiene que aunque en el caso del marketing y en el de la comunicación institucional, los valores y motivaciones de uno y otra son distintos -en un caso adquirir productos y en el

otro, asumir mensajes-, detrás de las etiquetas hay siempre personas físicas y jurídicas y no hay diferencias a la hora de actuar en el mercado.

Tercero, la función integradora. Otro rasgo característico de la comunicación institucional es su función integradora, es decir, siguiendo a Alberg (1990), Sotelo afirma que la institución se comunica como totalidad, coordinando los recursos informativos, tanto de forma horizontal como vertical. Ya que, tal y como recuerda Sotelo, cuando no sucede así, “aparece la fragmentación y, en consecuencia, surge el peligro de difundir en el mercado informaciones contradictorias, que confunden a los interlocutores; y a la larga pueden causar problemas a la institución porque desvirtúan su identidad” (2001: 183).

De acuerdo con esta filosofía integradora, la comunicación institucional se lleva a cabo en los ámbitos interno y externo de forma simultánea, es decir, no sucede primero en el interno y luego en el externo, sino que ocurren al mismo tiempo, desdibujándose los límites entre los miembros de la institución y los públicos (Sotelo, 2001: 187).

En este sentido, Costa (1995: 235) habla de tres dimensiones institucionales: la interna, formada por los miembros de la institución; la intermedia, compuesta por las personas físicas y jurídicas externas, pero con

capacidad de influencia directa sobre la institución; y la externa, de la que forman parte aquellos interlocutores cuyo vínculo con la entidad es menor y prescindible.

En cuarto lugar, el carácter unidireccional/bidireccional de la comunicación institucional. En lo que respecta al modelo de comunicación, la comunicación institucional se caracteriza por ser bidireccional, pero lo hace con una cierta peculiaridad. Tal y como recuerda Sotelo, la comunicación institucional opera en un modelo bidireccional, porque persigue crear y mantener relaciones. Sin embargo, la relación, en la que se produce un intercambio de información, no busca la simetría porque los interlocutores actúan con libertad.

Además, como defiende Harris (1993: 8), la comunicación institucional no debe limitarse al establecimiento de relaciones bilaterales. No solo se trata de que la entidad como conjunto, acoja diversas relaciones informativas desarrolladas a la vez, interna y externamente; los miembros también pueden intercambiar información con varios interlocutores al mismo tiempo pero que no actúan unidos.

En quinto lugar, lo que se refiere a los modos informativos. En la comunicación institucional se utilizan todos los modos y medios existentes en

el mercado y se combinan, dando lugar a procedimientos adaptados a las circunstancias de cada estrategia informativa.

Partiendo de la bidireccionalidad mencionada, Sotelo distingue entre interlocutores externos e internos, poniendo al mismo nivel a la organización y al público, ya que unas veces es aquélla quien es espectadora y otras veces es ésta. Así, la distinción de Sotelo obedece a según los interlocutores sean o no miembros de la institución.

Los interlocutores externos actúan habitualmente más como consumidores que como productores, sin embargo, tienden a formular de modo más organizado su demanda, algo más factible cuando los interlocutores son personas jurídicas con departamentos de comunicación.

En sexto lugar, la segmentación de interlocutores. En la comunicación institucional cobra mucha importancia la segmentación de interlocutores, con el fin de concretar objetivos y mensajes para cada categoría. En este sentido, la segmentación se realiza teniendo en cuenta tres patrones: las clasificaciones estereotipadas que indican los posibles interlocutores de cada género de institución; la investigación cuantitativa, con estudios de opinión y demográficos, a través de los que se descubre a los individuos y organizaciones relacionados con la entidad; y, por último, los métodos

cualitativos, con los que se persigue que los comunicantes expresen su demanda en el mercado de la información³.

En cuanto a los interlocutores internos, Sotelo los divide en dos categorías: los que trabajan en labores informativas de la institución y los que participan en su comunicación. Tanto si la tarea de informar se lleva a cabo internamente desde la propia organización, como si se hace a través de una agencia, podemos distinguir entre directivos y técnicos.

Los primeros aluden la figura del director de comunicación o *dircom*, que analizaremos en capítulos siguientes.

Termino concluyendo que a efectos de esta investigación trataremos en páginas posteriores estas notas características de la comunicación institucional aplicada a los despachos de abogados, que como comentaba en líneas anteriores, aunque son considerados como organizaciones también tienen notas características de las instituciones. A estos efectos, analizaremos cómo se comporta la comunicación institucional de los bufetes en lo que respecta a su dimensión comercial, informativa, su carácter integrador, su relación

³ Como recuerda Sotelo, a este patrón pertenecen los estadios más elevados de la teoría situacional de los públicos de James Grunig, quien propone un método de segmentación específico para la comunicación institucional.

unidireccional/bidireccional, sus modos informativos internos y externos y cómo segmenta un bufete a sus interlocutores.

2.5. La comunicación corporativa

Trataré primero la definición básica de comunicación corporativa para analizar después los términos que considero que se aplican al análisis de la comunicación de los despachos de abogados.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, una corporación es “una organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan”. También recoge el diccionario la acepción de corporación como “empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores” (2001, voz Corporación).

De la revisión de la literatura al respecto considero a continuación los principales elementos para el análisis del carácter corporativo de la comunicación de los despachos de abogados.

En primer lugar, el carácter organizacional de la entidad. Costa entiende, “corporativa”, como un calificativo de la función sustancial asociada a la cultura, a la identidad, a la imagen y a la comunicación, presenta dos

vertientes. En la primera de ellas, “corporativo” implica la idea del corpus o de identidad de todas las partes que componen ese corpus entero: la organización o la empresa. En este sentido, la organización empresarial es “un todo articulado, y como tal, es superior y diferente de la simple suma de sus partes. Son esas partes constitutivas en interrelación las que definen la idea dinámica de corpus en sentido físico, y la idea de espíritu de cuerpo en sentido psicológico: espíritu y cuerpo corporativos” (1995: 34).

En la segunda vertiente, “corporación” posee un sentido más organizacional, significa agrupación o comunidad. De modo que, según Costa, “una corporación es una agrupación, en sus inicios generalmente de interés público y que progresivamente se ha generalizado como concepto a las organizaciones, las administraciones, las instituciones” (1995: 34).

Esta ambivalencia del término corporativo, que viene del anglicismo *corporate*, adaptado al español, abarca el *corpus* íntegro de la organización, su estructura y su funcionamiento. Para Costa, esta ambivalencia es importante, ya que el término “corporativo” se refiere a una condición implícita del sujeto (la empresa), que a la vez es actuante y comunicante. Así, la comunicación corporativa se refiere a una función esencial de este todo orgánico, “es por

esto que se trata implícitamente de una comunicación integral y dinámica” (1995: 34).

De manera que, a efectos del presente trabajo, me adelanto a decir que aplicar el calificativo de ‘corporativa’ a la comunicación que llevan a cabo los despachos de abogados podría implicar que los bufetes son mucho más que una mera suma de abogados que trabajan en un lugar común y que, además, estos funcionan como una agrupación organizada, algo que analizaré posteriormente.

En segundo lugar, la dimensión de la corporación. Cuando hablamos hoy en día de comunicación corporativa nos referimos a la comunicación llevada a cabo por las organizaciones empresariales con independencia de cuál sea su tamaño, ya que una empresa mediana y pequeña es concebible según la lógica corporativista, que no está regida por criterios cuantitativos sino cualitativos (Costa, 1995: 97).

Así, argumenta Costa, “la estrategia será de todos modos corporatista, con independencia del tamaño y la complejidad de la empresa, siempre que ésta sea la integración del conjunto completo de sus partes y gestionado enteramente como tal” (1995: 97). Por lo tanto, la comunicación corporativa

no es propia de las grandes organizaciones, sino que también a escala más pequeña se puede desarrollar una comunicación corporativa con igual eficacia.

De aquí se desprendería que a los despachos de abogados es aplicable el carácter corporativo de la comunicación sea cuál sea la dimensión de éstos, Pero la cuestión de si un despacho es una corporación queda pendiente de análisis en las páginas siguientes de la investigación.

En tercer lugar, la dimensión del *management* propio de la comunicación corporativa. Cees van Riel utiliza el término “comunicación corporativa” para dar una nueva visión de la comunicación en la organización. Este autor define comunicación corporativa como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan electiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (1997: 26).

Van Riel continúa diciendo:

La comunicación corporativa es, ante todo, “corporativa”; sólo a veces y con posterioridad, abarca “comunicación”; dicho de otro modo, los especialistas en comunicación deben centrarse primero en los

problemas de la organización como un todo (corpus) y, solo después, observar las funciones de comunicación implícitas y explícitas con respecto de la contribución a la realización de los objetivos de la empresa (1997: 22).

Es decir, el carácter corporativo de la comunicación va más allá de una sola dimensión funcional; implica un planteamiento estratégico propio del *management*.

Esta idea ha sido elaborada por Villafañe, cuando afirma que el concepto de *corporate*, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización, sintetizó durante los años noventa, especialmente en la cultura anglosajona, una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias de comunicación y de negocio de las empresas. Así, lo ideal era utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen. Esta estrategia propició durante esos años el desarrollo de la cultura del *corporate* (Villafañe, 2004: 21).

En España esta visión supuso un cambio de mentalidad en la comunicación corporativa de las empresas. En estos años se comienzan a gestionar los intangibles empresariales, entre los cuales la reputación se

entiende como la expresión del valor intangible de una empresa. La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos, como de un comportamiento socialmente responsable, tal y como analizaremos en páginas siguientes.

En este sentido, analizaremos más adelante si la comunicación corporativa de los despachos de abogados ha evolucionado hacia esta dimensión de *management*, gestionando estratégicamente la organización o, por el contrario, sigue habiendo una gestión puramente técnico táctica.

2.6. La gestión de intangibles

La gestión de intangibles empresariales forma parte de la visión más estratégica con la que trabajan desde hace ya más de una década los departamentos de comunicación de las organizaciones. Como afirma Villafañe (2004: 21), “el concepto de *corporate*, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de la organización, sintetizó durante los años noventa, una visión estratégica de imagen corporativa cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias comunicativa y de negocio de las empresas” algo que, como recuerda este autor, supuso “el mayor avance en

la historia de la comunicación empresarial” (2004: 22). Es en este contexto de los años noventa donde Villafañe sitúa el último salto evolutivo, el de la gestión de los intangibles empresariales.

Dentro de este apartado quiero referir dos conceptos que serán más adelante analizarlos en relación con los despachos de abogados: la reputación y la responsabilidad social corporativa.

2.6.1. La reputación

El Diccionario de la Real Academia Española define reputación como: “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y, en su segunda acepción, “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo” (2001, voz Reputación).

Del repaso de la bibliografía relativa a este tema, hay dos aproximaciones al concepto de reputación corporativa: la primera indica que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders*⁴ de la empresa (Fombrun, 1997; Fombrun y Van Riel, 2003); y la

⁴ El término *stakeholders* alude a los públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa y mantienen una relación estable con ella. Los más frecuentes son los empleados, los grandes clientes, los accionistas, las autoridades públicas y los organismos reguladores, los proveedores y *partners* y los organismos de certificación.

segunda identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa (Dowling, 2001; Low y Cohen, 2002).

A efectos de esta investigación, entendemos la reputación como “la expresión del valor intangible de una empresa”, tal y como la entiende Villafañe (2004: 23):

La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable; las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o entre aquellas personas que aspiran a serlo. Además, y a diferencia de otros conceptos que el *management* ha ido periódicamente destilando, pero cuya evaluación y contraste no es tarea sencilla, la reputación es fácilmente verificable (2004: 23).

En general, los autores coinciden que afirmar que la reputación es “un nuevo *driver* de la gestión empresarial moderna” (ver, por ejemplo, Villafañe, 2004: 24). Pero para que la empresa convierta su reputación en valor, este autor afirma que la reputación requiere de tres condiciones: una sólida dimensión axiológica, que se exprese mediante un conjunto de valores corporativos y un compromiso de cumplirlos a través de determinadas

declaraciones normativas o autorregulación; demostrar un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders* de la empresa; y una proactividad en la gestión empresarial, que se materialice, entre otros, en el establecimiento de políticas y objetivos concretos de reputación y la eliminación de los riesgos reputacionales que se identifiquen.

En este sentido, analizaremos en páginas siguientes si los despachos de abogados han evolucionado hacia este nuevo enfoque estratégico de la comunicación, están o no encaminados a ello, o siguen anclados en visiones más técnicas y menos estratégicas de la comunicación organizacional.

2.6.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) nace fuertemente ligado a la dimensión social de la empresa, entendiendo ésta no solo como ente jurídico y económico, sino también como aquella que proporciona unos beneficios a la sociedad (Pimentel, 2002: 194).

Según algunos autores, la RSC puede ser vista como algo táctico, es decir, como algo puramente instrumental para ganar a los públicos, o como algo estratégico, donde la comunicación cobra una gran importancia.

Resulta de utilidad para el presente análisis la recopilación que Pimentel realiza de la literatura sobre RSC. Raymond Bauer considera que “la responsabilidad social es considerar seriamente el impacto de las acciones de la compañía en la sociedad” (Bauer, citado en Pimentel 2002: 194). Por su parte, Keith Davis y Robert Blomstrom en 1975 ya definieron la responsabilidad social como “la obligación de los que toman decisiones de emprender acciones que protegen y mejoran el bienestar del conjunto de la sociedad junto con sus propios intereses”. Otra tercera definición que recoge Pimentel es la de Joseph McGuire que en 1963 afirmaba que “la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de esas obligaciones”. Y, por último, Edward Epstein que en 1987 considera que “la responsabilidad social corporativa se relaciona en primer lugar con los resultados de las decisiones de la organización referidas a temas o problemas específicos, los cuales (por algún tipo de estándar normativo) tienen efectos más beneficiosos que adversos sobre los correspondientes *stakeholders* de la corporación” (citado en Pimentel, 2001: 194).

Todas estas definiciones hacen referencia a una dimensión de la empresa que la considera como parte de un entramado en el que ésta es

interdependiente de las entidades de su entorno. Así, Pimentel (2002: 195) considera que el concepto RSC está fuertemente ligado a la teoría de los *stakeholders*, es decir, los intereses que tienen los distintos públicos en una organización, de tal manera que una organización se puede contemplar desde un gran número de públicos: accionistas, clientes, trabajadores, etc. y todos ellos tienen interés en que la empresa marche bien y, al mismo tiempo, todos ellos tienen también sus propios intereses.

Pero hay autores que critican un planteamiento utilitarista de la RSC. En este sentido, Pimentel describe que hay empresas que utilizan la responsabilidad social como un simple instrumento para incrementar su cuota de mercado y otras en las que se plantea la RSC como una respuesta empresarial desde la gestión de *stakeholders*. En este sentido, habla la autora del enfoque *stakeholder management*, teoría que tiene un carácter estratégico que afecta a la gestión.

La consideración de Villafañe pertenece más a un planteamiento estratégico: define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “el conjunto de principios, programas y acciones de respeto al entorno social y natural dirigidos a incorporar en la estrategia empresarial los valores y

expectativas de los diversos públicos internos y externos con el fin de incrementar el valor de marca y la reputación de la empresa” (2004:193).

Desde este planteamiento estratégico de la RSC se puede conectar ésta con la reputación. Así, la tesis de Villafañe (2004: 62) es que “solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders* le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa”. Es por esto que el autor afirma que cuando el enfoque que las empresas dan a la RSC está asociado a una suerte de peaje social, ésta no perjudica a la reputación de la organización pero tampoco la beneficia, sino que solo llega a conectar con la reputación si hay un verdadero compromiso con todos los públicos de la organización.

Apoyando la conexión entre la RSC y la reputación corporativa, Pimentel (2002: 205) recuerda que muchos de los índices de reputación que se utilizan incorporan la responsabilidad social como uno de las variables de medición.

En páginas posteriores se analizará cuál es el planteamiento que al respecto se hacen los despachos de abogados en su incorporación –si la hay– de políticas de RSC a sus organizaciones y trataré de evaluar si la RSC de los

despachos de abogados se ha hecho desde una perspectiva puramente táctica o estratégica.

2.7. *Issue management y public affairs*

Queremos traer a este epígrafe dos conceptos que se encuentran dentro del campo de las relaciones públicas, todos ellos relacionados con la actividad de comunicación que realizan los despachos de abogados: *issue management* y *public affairs*.

El *issue management* fue utilizado por primera vez en los años 70 como una forma de manejar estratégicamente las críticas que afectan a una compañía (Canel y Sanders, 2010: 7-48). En 1978, el *Public Affairs Council* definía el *issue management* como el “programa que una compañía utiliza para incrementar su conocimiento sobre el proceso de una política pública específica y poder así reforzar la sofisticación y efectividad de su implicación en el mismo” (recogida en Gaunt y Ollen, 1995: 199 y ss.). No es unánime la doctrina al definir el concepto de *issue management*. Sin embargo, algunos autores consideran que se puede identificar con el trabajo que realizan las compañías para identificar las tendencias políticas, sociales y económicas

emergentes que puedan causar problemas futuros para la vida de la organización, así como la planificación de la comunicación para evitar no sólo los daños sino aprovechar las oportunidades que esas amenazas llevan consigo (Heath, 1997; Gaunt y Ollen, 1995, Jaques, 2006; Bowen, 2005).

El *issue management* está relacionado con la *public policy* definida en sentido amplio como “una específica línea de acción adoptada colectivamente por una sociedad o por sus legítimos representantes, y que se orienta a un problema específico de preocupación pública” (Definición de Rogene Buchholz, tomada de Gaunt y Ollen, 1995: 201). Por esta razón, hay gran relación entre el *issue management* y los *public affairs*.

Los *public affairs* es “la especialización de las relaciones públicas que se ocupa del establecimiento de relaciones entre organizaciones y quienes deciden las políticas públicas para influir sobre ellos (área muy relacionada con el *lobbying*), en la asunción de que las organizaciones necesitan buscar y construir buenas relaciones con las autoridades públicas (ya sean locales, regionales o nacionales)” (Canel y Sanders, 2010: 17).

Como afirman Canel y Sanders (2010: 17), algunos autores entienden que el *issue management* es una herramienta especializada que necesitan los

profesionales de *public affairs*. En este sentido, los citados autores afirman que el *issue management*:

Converge con la comunicación de gobierno en la medida en que ésta se implica en la gestión comunicativa de las políticas públicas que, con frecuencia, contienen problemas sociales, políticos o económicos (por ejemplo, una campaña gubernamental de comunicación para instar al ahorro de agua o para aplicar una política educativa). Los *public affairs* convergen con la comunicación de gobierno en el sentido de que éste, el gobierno, es el destinatario de la comunicación que lleva a cabo una organización para influir en la toma de decisiones públicas.

Como recuerda Buil (2001: 101), esta actividad tiene sus precedentes a comienzos del siglo XX, cuando los empresarios intentaron frenar las leyes antimonopolio o de protección de los trabajadores. Sin embargo, es a partir de 1945 cuando se desarrolla el *public affairs*, tal y como se conoce en la actualidad.

En los años sesenta y setenta, el Gobierno norteamericano ejerció un gran control sobre las compañías, debido a las controversias y críticas públicas que surgieron hacia ellas. Esta situación originó que las empresas, que hasta la fecha habían mantenido una estrecha colaboración con el gobierno,

desarrollaran programas de *public affairs* con el fin de influir en las decisiones políticas.

Uno de los debates que se libran en el campo de los *public affairs* es el de su relación con las relaciones públicas. Algunos autores se refieren al área de asuntos públicos como parte de la disciplina de relaciones públicas y otros consideran que ésta se encuentra incluida en aquélla.

Según el *Public Affairs Council*:

Desde la fecha del establecimiento del primer departamento de asuntos públicos, ha habido una discusión continua y a menudo estéril, sobre las distinciones entre relaciones públicas y asuntos públicos, y la relación apropiada entre las dos actividades. Puede que el único punto sobre el que ha existido un consenso general es que los asuntos públicos tienden a estar más orientados hacia las relaciones con los gobiernos y las relaciones públicas hacia la comunicación (recogido en Lusterman, 1981: 1).

Autores como Grunig, Hunt y Xifra afirman que para los ejecutivos de las organizaciones “los asuntos públicos son una función más extensa que las relaciones públicas porque involucran todos los contactos de una organización

con su entorno. Estos directivos definen las relaciones públicas de forma estrecha, generalmente, como la difusión de información a los públicos”. Sin embargo, estos mismos autores reservan el término asuntos públicos para “un programa especializado de políticas públicas y relaciones con el gobierno que sea dirigido por los subsistemas de relaciones públicas de la organización” (2003: 421).

Como afirma Caldevilla:

Las diferencias y similitudes entre *public relations* y *public affairs* puede ubicarse a partir del eje que suponen las relaciones públicas, quienes tienen, por lo tanto, el objetivo de suscitar una mentalidad favorable del público hacia la empresa o el grupo, y esto con un esfuerzo continuado en el tiempo. Las relaciones con los poderes públicos tienen como fin, sin duda para obtener unos resultados todavía más rápidos en el interés mismo de la empresa o del grupo, suscitar una actitud favorable en las esferas del gobierno hacia la empresa o el grupo (2007: 104).

En lo que respecta a los públicos a los que se dirigen este tipo de programas, tal y como recoge Buil, podemos distinguir tres: los públicos denominados activos, que son los que reconocen los mismos problemas que la

organización ve y sienten un compromiso en los asuntos que también son de interés para la organización; los activistas, que exponen sus quejas en la esfera pública y este hecho tiene consecuencias para la organización; y las autoridades gubernamentales (Grunig y Hunt, 1984: 286).

2.8. *El lobbying*

La palabra *lobby* proviene del inglés y significa pasillo, vestíbulo o sala de espera. A finales del siglo XIX, llamaban *lobbies* a los salones situados antes de llegar al recinto de la Cámara de los Comunes en Inglaterra, donde los comerciantes y políticos conversaban con los parlamentarios sobre decisiones políticas. En Estados Unidos los congresistas, que no tenían entonces despachos privados, se reunían con los ciudadanos en los pasillos del Capitolio o en el vestíbulo de hoteles cercanos (Xifra, 2011: 314).

Para establecer una definición adecuada de *lobby* nos encontramos con dificultad. Como afirman los autores Barquero y Barquero (2005: 253), esta dificultad se debe, en parte, a la falta de traducción a nuestro idioma del término *lobby* y quizás ésa es la causa, según los autores, que provoca el primer rechazo al escuchar esa palabra.

Este primer rechazo también procede del uso peyorativo que se le dio al término *lobby* en el siglo XIX, ya que éste se vinculó a prácticas denunciadas por los políticos y la prensa de la época. Como explica Xifra (2011: 314 y ss.), posteriormente, el término se fue usando en un sentido más amplio, designando cualquier acción de influencia dirigida a los poderes públicos, hasta confundirse con actividades de influencia orientadas a sujetos no públicos, como son los medios de comunicación o grupos económicos. Incluso se ha empleado el término para significar acciones en el seno del aparato del Estado.

Según el Acta de Regulación Federal del Lobby de 1946, los *lobbies* son aquellos grupos de interés particulares que influyen el proceso de decisión legislativo en el Congreso (Recogido en Barquero y Barquero, 2005: 254). Según Barquero y Barquero, esa definición parece incompleta porque solo contempla como público al poder legislativo, mientras que muchos lobbies tienen por objeto las instituciones locales, sociales, la propia opinión pública u otros grupos de interés o presión.

Como decíamos, no existe una definición unánime de lo que se conoce por *lobby*. Algunos autores como Finer (1966), Schwartzberg (1977) y Mathiot (1952) se refieren a éste como sinónimo de grupo de presión, que se

caracteriza por la función de influencia sobre los poderes públicos. Como afirma Castillo, “este tipo de identificación entre *lobby* y grupo de presión ha llevado a que se utilicen como sinónimos, cuando el *lobby* remite a la realización de una presión pero por cuenta ajena” (2011: 33).

Por su parte, Meynaud afirma que el *lobbying* no abarca todas las actividades que realizan los grupos de presión, sino que se limitan a trabajar sobre los hombres públicos y que, a menudo, son efectuados por especialistas pero no en todas las ocasiones (1962: 141-142).

A pesar de ello, afirma Castillo, “no aparecen diferencias en las funciones que realizan los grupos de presión y los *lobbies*, como son una posición determinada en las campañas electorales, la educación de la población, la organización de actos multitudinarios como manifestaciones, huelgas, etc.” (2011: 33).

Xifra (2011) define el *lobbying* como:

El proceso planificado de comunicación, de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones de una organización con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o a través de un tercero a cambio de una

contraprestación, cuya función es intervenir sobre una decisión política (norma o acto jurídico; en proyecto o en aplicación) o promover una nueva, transmitiendo una idea positiva de los intereses representados basada en la veracidad de las informaciones transmitidas y la legitimidad de los argumentos defendidos, que genere un entorno normativo y, eventualmente, social favorable, con el fin de orientar dicha decisión en el sentido deseado y propicio a los intereses representados sin conculcar el interés público (2011: 311).

Utilizaremos esta definición de Xifra para analizar los elementos que este autor considera que la componen y poder conceptualizar el *lobbying* a efectos de esta investigación:

En primer lugar, el *lobbying* es un *proceso de comunicación persuasiva*, ya que esta actividad consiste en influir sobre los poderes públicos mediante actos de comunicación. En este sentido, Xifra enmarca el *lobbying* dentro de la actividad de relaciones públicas, ya que la persuasión es propia de ésta, basándose en mensajes veraces y legítimos. Por su parte, los autores Barquero y Barquero apoyan esta tesis y afirman: “El *lobbying* es una actividad de relaciones públicas, ya que al igual que una de las definiciones de relaciones públicas más analizada es hacer coincidir el interés público con el

privado, se puede extrapolar a la siguiente definición de *lobby*: hacer coincidir el interés legislativo con el privado” (2005: 256).

En segundo lugar, los *mensajes de la actividad de lobbying son mayoritariamente informativos*, en el sentido de hacer llegar a los poderes públicos informaciones para poder tomar decisiones bien fundamentadas. En este sentido los autores Barquero y Barquero afirman que “En cierta manera los *lobbies* ayudan a legislar, ya que exponen y argumentan sus puntos de vista a los legisladores y consiguen así que el proceso legislativo, a su vez, sea un proceso comunicativo” (2005: 256). Asimismo, Xifra considera que éste rasgo de transmisión de información al poder legislativo es el fundamento principal del lobbismo: “completar las lagunas de conocimiento que tiene el legislador respecto del objeto sobre el cual debe tomar una decisión o legislar. El lobbismo deviene así en una herramienta de transmisión del conocimiento al sector público.” (2011: 312).

En tercer lugar, la función del *lobbying* es intervenir en el proceso de toma de decisiones públicas, ya sea una norma o un acto jurídico. Tal intervención puede ser para modificar un texto normativo o un acto o promover nuevas decisiones para cubrir algún vacío legal que exista y

proteger así los intereses de los promotores del programa, o, si la normativa se está aplicando, se puede actuar para derogarla (Xifra, 2011: 313).

En cuarto lugar, Xifra menciona un elemento de interés público cuando dice que el objetivo de un proyecto de *lobbying* es “establecer una relación entre el promotor y el decisor público, que genere una percepción positiva del interés o intereses en juego, basada en la confianza y credibilidad de la postura defendida, que dé lugar a un entorno normativo- y, en su caso social- favorable, condición necesaria y suficiente para conseguir su finalidad.” (Xifra, 2011: 313).

Por tanto, estamos de acuerdo con Xifra cuando concluye que la finalidad del *lobbying* es que los poderes públicos suscriban los argumentos del programa y orienten su toma de decisiones a favor de los intereses de los promotores, siempre y cuando no contravengan el interés público (2011: 313).

Como podemos observar después de la revisión bibliográfica al respecto, no existe una definición clara del concepto de *public affairs* y de *lobbying*. El primero, alude a la influencia en los poderes públicos y el segundo, en los poderes políticos. Sin embargo, en España ambos términos se confunden y en la práctica profesional se utilizan indistintamente; aunque

quizá se pueda decir que se utiliza más el término *public affairs* por el temor que ha existido a las connotaciones peyorativas de la palabra *lobbying*.

En este sentido se pronunciaba la Comisión Europea cuando en su *Libro Verde sobre la Transparencia* afirma que “la aceptación del *lobby* está directamente relacionada con el grado de madurez de las democracias”. Asegura que “el *lobbying*, al facilitar a los legisladores y políticos informaciones desde diferentes ángulos e ideas especializadas, también contribuye a la elaboración de leyes mejores” (Comisión Europea, 2006).

Sin embargo, y a pesar de esta afirmación, en España todavía no está normalizado del todo el término *lobby* y se mira con cierta opacidad. Por ello, durante los últimos años ha habido controversia y debate en torno a la necesidad de regulación.

Hay autores como Xifra, que no consideran necesaria la regulación de la actividad del *lobbying*, ya que la considera ya legítima. Sin embargo, sí que afirma que su regulación jurídica, aunque no necesaria, ayudaría a obtener un mayor reconocimiento social y público (2011: 330).

Para poder considerar en perspectiva la situación del lobbying en España referiré ahora cómo está regulado el *lobby* en el derecho comparado, para lo que utilizaré como fuente principal el trabajo de García (2008).

2.8.1. El *lobbying* en Estados Unidos

En Estados Unidos la actividad del *lobbying*, así como las relaciones de los *lobbistas* con ciertos funcionarios públicos está totalmente regulada a través de leyes federales y reglas de la Cámara de Representantes y el Senado que se aplican a las actividades de *lobbying* o establecen reglas especiales a tener en cuenta por los lobistas en sus contactos con los funcionarios.

Así, la *Lobbying Disclosure Act* de 1995 está dirigida a los lobistas profesionales, “aquellos que son remunerados para involucrarse en determinadas actividades de *lobby* a favor de un cliente o empleador” (García, 2008: 107-134.). Esta ley reconoce dos tipos de *lobbista*: el interno a una organización y el externo, que pertenece a una empresa o compañía de *lobby*. La ley establece la obligación para las empresas que tienen *lobbistas* internos de registrar e identificar a tales empleados, y para las firmas de *lobby*, el deber de rellenar un registro separado por cada cliente representado, identificando al lobista, al cliente y el asunto objeto de *lobbying*. Para contraer estas

obligaciones es necesario establecer unos límites mínimos de gastos e ingresos en esta actividad.

Asimismo, la *Lobbying Disclosure Act* establece la obligación de realizar informes trimestrales con los asuntos objeto de *lobbying* así como los gastos e ingresos que en éste se emplean. Esta obligación se especificó aún más en 2007, cuando se introdujo una modificación a la norma que incorporaba el deber de divulgar mediante informes trimestrales una serie de cuestiones referidas a los gastos y actividades del lobista.

Además de las leyes federales, en Estados Unidos también existen reglas internas del Congreso⁵, que establecen normas éticas y estándares de conducta para los parlamentarios, funcionarios y empleados de sus órganos. Estas reglas se refieren a asuntos tales como los regalos de los *lobbistas*, los honorarios y compensaciones o la financiación de campañas políticas.

2.8.2. El *lobbying* en Reino Unido

A diferencia de lo que hemos visto que ocurre en Estados Unidos en el Reino Unido la actividad de *lobbying* está autorregulada, y cuenta con Códigos de Conducta; aquí se rechaza el establecimiento de una

⁵ Para la Cámara de los Representantes se trata de las 110th *Congress Rules of the House of Representative* y para el Senado de las *Standing Rules of the Senate*.

reglamentación en la materia, así como la obligación de la inscripción en un registro y un Código de Conducta único para regular esta actividad⁶.

La Cámara de los Comunes del Parlamento de Inglaterra estableció un Código de Conducta para sus miembros por el cual desde 1947 era inapropiado convenir con un tercero el control o limitación de sus actuaciones o gestiones, las que deben ser independientes y libres en el conocimiento de las materias tratadas en el Parlamento (recogido en García, 2008: 121). Con este sistema se pretende hacer más transparentes las actividades de *lobby*, mediante el registro de los intereses financieros de los miembros de la Cámara de los Comunes; se pone el acento en los parlamentarios y las recompensas que pueden estos obtener por tales actividades, debiendo ser investigada cualquier infracción a las disposiciones del Código de Conducta.

Por su parte, Escocia tiene regulada la actividad del *lobbying* en otro Código de Conducta para los miembros del Parlamento. En él se señala que se debe conjugar la necesidad de ser accesible, abierto y responder a los requerimientos de participación de los ciudadanos y grupos en el proceso de decisiones, con la necesaria transparencia (García, 2008: 122).

⁶ Así se puso de manifiesto por el Comité de los Estándares de la Vida pública, tanto en el primer reporte de 1995 como en el sexto de 2000, recogido en García (2008: 120).

El Sexto Reporte del Comité de Estándares de la Vida Pública del año 2000 rechazó la idea de tener una regulación legal del *lobby* ya que crearía el peligro de dar la impresión de que la única manera de aproximarse a los parlamentarios o ministros sería mediante un lobista registrado, lo cual supondría una barrera (*UK Committee Standards in Public Life*, 1995: 36)⁷.

2.8.3. El *lobbying* en la Unión Europea

La Unión Europea ha seguido un modelo más parecido al inglés que al americano. La actual política de la Comisión Europea en esta materia incluye medidas de información que se proporciona al público sobre las relaciones entre los grupos de interés y la Comisión con el fin de permitir el control externo, así como normas sobre integridad que rigen la conducta que deben observar las personas que son objeto del *lobbying* (García, 2008: 127).

En Bruselas existe un Registro de grupos de interés promovido por la Comisión. Sin embargo, los resultados no son demasiado alentadores. Según datos de ALTER (Alianza para un *Lobby* transparente y una Regulación Ética), a fecha 28 de octubre de 2009, había 2.104 entradas en el Registro, de

⁷ Este Comité de Estándares de la Vida Pública (*UK Committee on Standards in Public Life*) se creó en 1994. Se trata de una comisión permanente cuyos miembros son elegidos por períodos de tres años con posibilidad de reelección, a excepción del presidente. Para cada período, la Comisión decide los temas hacia donde orientará su actividad y luego informa al *Cabinet Secretary* que actúa en representación del Primer Ministro.

las cuales sólo 759 tenían una dirección en Bruselas. Si tenemos en cuenta que en el año 2000, el Parlamento Europeo estimaba que había 2.600 empresas y grupos de *lobby* con oficinas en Bruselas, esto significa que hasta ahora sólo el 29,2% de las cerca de 2.600 organizaciones de grupos de presión de Bruselas se han registrado.

En junio de 2009, un año después de que el Registro se pusiera en marcha, ALTER publicaba un informe detallado en el que ponía de manifiesto que solo el 23% de *lobbies* con sede en Bruselas se había inscrito en el Registro.

En este sentido, Janos Bertok, administrador principal del Departamento de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE, se ha mostrado partidario de la obligatoriedad del registro, aunque matiza: “No se trata de mi opinión, sino de la experiencia de muchos países. En Europa el 67% prefiere el registro obligatorio” (Recogido en un artículo publicado en el diario Expansión, 1 de abril de 2010).

El 1 de diciembre de 2011, el Parlamento Europeo aprobaba su primer Código de Conducta, que regula los contactos de los eurodiputados con personas ajenas a la Eurocámara, con el objetivo de evitar los conflictos de interés. Las nuevas normas, que entraron en vigor el 1 de enero de 2012,

regulan de forma estricta la aceptación de obsequios, así como la actuación de antiguos eurodiputados que trabajan en grupos de interés. El código también introduce sanciones por incumplimiento.

El nuevo Código de Conducta fue aprobado por 619 votos a favor, 2 en contra y 6 abstenciones. "El nuevo y primer código de conducta para los eurodiputados será un escudo fuerte contra el comportamiento antiético y supone una mejora importante con respecto a la situación actual", declaraba el presidente del Parlamento Europeo, Jerzy Buzek (Recogido en la nota de prensa del Parlamento Europeo de 1 de diciembre de 2011).

Los diputados tendrán que presentar una declaración sobre sus actividades remuneradas al margen del Parlamento y la cantidad que perciben por ellas, así como sobre cualquier otra función que pueda generar un conflicto de intereses.

El código también prohíbe expresamente recibir pagos u otras retribuciones a cambio de influir en las decisiones del Parlamento. Además, introduce normas estrictas sobre la aceptación de obsequios y la posición de antiguos eurodiputados que trabajan para grupos de interés.

El código de conducta prevé la creación de un comité consultivo que orientará a los eurodiputados y asesorará al presidente sobre las medidas que debe tomar en caso de infracción.

En caso de infracción, y tras haber consultado el presidente al comité consultivo, el eurodiputado podrá ser sancionado con una amonestación, la pérdida del derecho a las dietas para gastos de estancia durante un período de dos a diez días, la suspensión temporal de las actividades del Parlamento (sin incluir el derecho a voto) durante un máximo de diez días o la retirada del cargo de ponente u otros mandatos dentro del Parlamento (en los dos últimos casos, es necesaria una decisión del presidente que confirme la sanción). Toda sanción impuesta a un diputado será anunciada por el presidente en sesión plenaria y publicada de forma visible en la web del Parlamento.

Por tanto, tal y como lo define la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI), “el *lobby* es una actividad profesional y transparente, orientada a enriquecer el proceso de elaboración de legislación, aportando información o la visión sobre el equilibrio de intereses que se pueden ver afectados por la misma.”

Del análisis de cada uno de los conceptos que he referido en este epígrafe y el anterior, *Issue management*, *public affairs* y *lobbying*, concluyo

que la actividad de *public affairs* es la que se encarga de las relaciones de la compañía con quienes deciden las políticas públicas para influir sobre ellos. Quienes se ocupan de llevar a cabo esa actividad, se encargan, entre otros, de los *issue management*, que es una herramienta utilizada por el departamento de asuntos públicos o *public affairs* para la gestión de crisis de las compañías.

Estrechamente relacionado con ambas actividades se encuentra la actividad de *lobbying*, que se ocupa de la relación de las organizaciones con los poderes políticos para influir en el proceso legislativo, haciendo coincidir el interés legislativo con el privado.

De la revisión de estos términos extraigo como elementos para el análisis de la actividad de comunicación de los despachos de abogados los que se detallan a continuación:

En cuanto a los sujetos ejecutores, se trataría de analizar quien lleva a cabo las actividades de *lobbying*, *public affairs* e *issue management* en los despachos: si son los propios abogados los que llevan a cabo estas funciones derivadas de su propia actividad jurídica o si son funciones que se atribuyen al departamento de comunicación de los bufetes.

En cuanto a la relación de los abogados lobbistas con los responsables de comunicación, se trataría de analizar si van o no de la mano para desarrollar este tipo de programas.

En cuanto al reconocimiento y regulación, un elemento importante de observación es el de cómo están reconocidos los bufetes como sujetos ejecutores del *lobbying* y si existe alguna regulación al respecto.

En cuanto al objeto, habrá que analizar si las actividades van encaminadas a influir en las políticas públicas o si se extiende a cualquier tipo de interés.

En cuanto a los recursos, un elemento descriptivo importante es el de si los bufetes llevan a cabo estas actividades por cuenta propia o por cuenta ajena.

En cuanto a los públicos, habrá que analizar a qué tipo de públicos se dirigen los programas de *lobbying* llevados a cabo por los despachos de abogados.

Evidentemente, la identificación de todos estos elementos exige un paso previo que es el de explorar qué tipo de despachos de abogados ejercen funciones de *lobbying* y cuáles son los más representativos en España.

3. ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Tras haber analizado en el segundo capítulo diversos conceptos que están relacionados con la actividad de comunicación, es objeto de este tercer capítulo la revisión de distintos elementos de la comunicación, que son transversales tanto a los diferentes conceptos como a los diferentes tipos de organizaciones, y que están relacionadas con la organización de la comunicación: la dirección de comunicación, el organigrama y las tareas de comunicación.

El análisis de todos estos elementos me permitirá elaborar las herramientas conceptuales para evaluar la comunicación en los despachos de abogados.

Al hacer la revisión conceptual y teórica y apoyándome en conocimientos previos, llego a la conclusión de que una manera de analizar la comunicación en los despachos es el criterio táctico-estratégico. Así, este tercer capítulo finalizará con un continuo que situará conceptualmente los distintos elementos analizados conforme al mencionado criterio.

3.1. La Dirección de Comunicación en las organizaciones

3.1.1. Concepto

La figura de la dirección de comunicación en las organizaciones surge en Europa en los años ochenta como reflejo de un concepto integral de comunicación, que hasta ese momento no se concebía por las alternativas promovidas desde las relaciones públicas norteamericanas.

Los autores Piñuel y Westphalen definen la dirección de comunicación de la siguiente manera:

La dirección de comunicación es en el seno de una empresa u organización, el departamento encargado de la política y la gestión de las operaciones de comunicación, por lo común vinculada a la dirección general de la empresa o institución. Sus dimensiones variarán según el tamaño y las necesidades de la empresa. La dirección de comunicación gestiona la comunicación externa y total o parcialmente la comunicación interna, en colaboración con el departamento de recursos humanos (1993: 263).

El origen de la dirección de comunicación se puede encontrar, a juicio de Sotelo (2001: 199), en Francia, como fruto de la inquietud que muchos directivos de empresas mostraban ante la fragmentación del trabajo informativo. Así, en estos años cobró fuerza la idea de crear en las empresas un departamento, con la categoría de dirección general, cuyo responsable se encargara de coordinar toda la actividad informativa. A partir de ahí, explica Sotelo, nace el concepto que tenemos hoy en día de director de comunicación de una organización, los llamados *dircom*.

La acuñación del término *dircom* y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM que tuvo lugar en Francia en 1988. Entre los objetivos del encuentro estaba el de realizar un manifiesto que contemplara las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones (Morales y Enrique, 2007: 84). Como explica Weil (1990), se trató de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban regularmente. Entre las tareas de este nuevo profesional, el *dircom*, se señalaban las siguientes: la publicidad del producto y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior; la elección de

despachos. Dentro del organigrama de la empresa, el *dircom* se situaba entre la dirección de marketing y la presidencia.

Para Morales y Enrique, la figura del *dircom* en España nace en los años 90 al calor de la incorporación de esta figura como elemento esencial de la estructura y funcionamiento de las compañías, y considerando la comunicación como un valor estratégico para las organizaciones. En 1992 se crea la asociación profesional que lleva el mismo nombre *Dircom*. Ésta comienza su andadura a partir de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación del ámbito público y privado, motivados por la creciente importancia y alcance de las responsabilidades de los directores de comunicación en las organizaciones y la sociedad en general. Su presidente entonces, Javier Fernández del Moral, aseguraba que la asociación se había “convertido en un punto de referencia para los profesionales del sector, al reunir en su seno a los responsables de comunicación de las mayores empresas de España” (Morales y Enrique, 2007: 83-93).

En la actualidad, la asociación *Dircom* agrupa a casi 600 directores de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación⁸.

De la revisión de la dirección de comunicación se desprende que un elemento de análisis para examinar la comunicación de los despachos de abogados es si éstos cuentan con *dircom*, es decir, con profesionales para la dirección de su comunicación, o si más bien la tarea de comunicación está atribuida a otros perfiles profesionales o a personas que llevan la comunicación además de llevar otras áreas dentro de la organización.

Tras la revisión de la literatura al respecto, (Piñuel y Westphalen (1993), Sotelo (2001), Morales y Enrique (2007), Weil (1990)), el concepto y planteamiento de la dirección de comunicación y de los *dircom* pueden clasificarse siguiendo los siguientes criterios:

- El carácter táctico/ estratégico de las funciones que realiza

- La cualificación, trayectoria, formación o perfil profesional

- Las áreas que abarca lo que desarrolla

⁸ Ver la descripción que hace la asociación en su página web (www.dircom.org), bajado por última vez el 13 de enero de 2015.

-Los públicos a quien se dirige, ya sea aspiracionamente como realmente

-El lugar que ocupa en el organigrama de la organización

A continuación desarrollaré estos aspectos con el fin de extraer elementos para el posterior análisis de la comunicación de los despachos de abogados en España.

3.1.2. Funciones del *dircom*

Son muchas las referencias bibliográficas sobre el reconocimiento de un *dircom* y las tareas que éste debe desarrollar para que pueda ser considerado como tal (ver por ejemplo D'Hummiere, 1994; Costa, 1997; Morales y Enrique, 2007; Sotelo, 2001).

Según D'Hummiere (1994: 180-181), son cinco las funciones esenciales del *dircom* de una organización:

-Difunde información procedente de la alta dirección de la entidad.

-Dirige el desarrollo de la identidad visual.

-Administra la comunicación interna.

-Su departamento proporciona servicios de comunicación al resto de las áreas.

-Se ocupa de organizar la representación de altos cargos, y la participación de la entidad en la política pública.

Por su parte, Costa (1997) señala que para que se reconozca al *dircom* de una organización, éste debe cumplir las siguientes condiciones imprescindibles:

-Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.

-Deberá comunicarse bien con todas las personas de la organización.

-Será un estratega y planificador (supervisa y orienta).

-Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.

-Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.

-Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.

-Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.

-Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.

-Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

Algunos autores resumen la función de este profesional de la siguiente manera: “coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial. Este proyecto empresarial deberá ser traducido por el director de comunicación en términos de imagen con el fin de contribuir de manera positiva en el logro de los objetivos organizacionales” (Morales y Enrique, 2007: 88).

Podemos concluir de estas definiciones que hay que distinguir dos niveles: el “ideal”, que se refiere a lo que los autores dicen sobre lo que el *dircom* debería ser, y el nivel “real”, que es lo que un *dircom* hace en la práctica.

En lo que respecta a lo “ideal”, el planteamiento más estratégico de la comunicación considera que el *dircom* debe estar situado en un puesto ejecutivo, algo que en la práctica no siempre es llevado a cabo. Analizando las definiciones que hacen los autores sobre lo que es la Dirección de Comunicación, un *dircom* sería un gestor de las comunicaciones con funciones polivalentes que, toca todos los departamentos de la organización dependiendo de la dirección general y participando de las decisiones estratégicas de la misma (D’Hummiers, 1994: 180-181; Costa, 2005: 13-22; Morales y Enrique, 2007: 83-93; Sotelo, 2001: 199).

Al utilizar un continuo como herramienta de análisis de la presente investigación, situaríamos a la izquierda del continuo el *dircom* con funciones más tácticas y a la derecha el *dircom* con funciones más estratégicas (ver Tabla 1 en página 141).

3.1.3 El perfil profesional del *dircom*

Los perfiles profesionales hacen referencia a la preparación profesional del *dircom*. La revisión de la literatura al respecto permite hacer una afirmación inicial que sirva como línea de análisis: los perfiles han evolucionado al mismo tiempo que lo ha hecho la comunicación. Los profesionales de la comunicación eran,

generalmente, licenciados en Periodismo o en Relaciones Públicas, o bien, en otras licenciaturas pero con un master en Comunicación o con experiencia profesional en medios; generalmente, profesionales que tuvieran buenas relaciones con sus colegas periodistas. Sin embargo, se aprecia ahora una tendencia por la que las compañías buscan personas que puedan tratar un más amplio abanico de tareas con las que establezcan relación con un planteamiento más extenso de públicos.

Para el análisis de esta evolución me serviré de un presupuesto extensamente expuesto por los estudiosos (ver, por ejemplo, Ramírez, 1995: 88-116 y Spicer, 1998: 45-54, por citar sólo algunos) de que las relaciones que tienen los periodistas con los profesionales de la comunicación son complejas. Por un lado, aquéllos dependen de estos como fuentes de información: pueden publicar en la medida en que las organizaciones les facilitan información a tiempo y de primera mano. Pero por otra parte, los profesionales de la comunicación dependen de los periodistas, ya que estos controlan la información que se publica. La tensión se produce porque necesitándose mutuamente, hay también conflicto de intereses: los comunicadores de organizaciones intentarán controlar la información que dan para que sólo salga información favorable y los periodistas, en su búsqueda de exclusivas, no siempre tratarán bien a la organización.

Del epígrafe anterior, en el que analicé las funciones del *dircom*, se desprende, como mencioné, que éstas pueden situarse en un continuo en el que en un extremo están las funciones meramente tácticas y técnicas –la ejecución o implementación de una comunicación decidida por otros– y en el otro las funciones más propias del *management* asociadas a la dirección y planificación estratégicas. Siguiendo esta misma herramienta de análisis, los perfiles del *dircom* pueden situarse en un continuo, donde los perfiles tácticos se situarían a la izquierda del continuo y los perfiles más estratégicos a la derecha del mismo.

Para ejercer unas funciones táctico/técnicas, el perfil que se necesita es el que mencionaba en párrafos anteriores de licenciados en Periodismo o en Relaciones Públicas o bien, en otras licenciaturas con postgrados en Comunicación. Sin embargo, para llevar a cabo unas funciones de dirección estratégica, el perfil que se requiere es el de aquéllos profesionales que mencionaba también, que puedan tratar un más amplio abanico de tareas con las que establecer relación con un abanico de públicos más extenso.

En este sentido, Villafañe (2000) comenta que, a pesar de que no existe un “profesiograma” definido respecto al currículo académico-

profesional al que debe responder un director de comunicación, sí que es necesario que tenga la capacidad para trasladar la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de un plan de comunicación. A esta apreciación se puede añadir la de Garrido (2004) sobre la necesidad de que el *dircom* posea habilidades directivas con capacidad para integrar equipos multidisciplinares.

Costa (2001) añade incluso habilidades personales que requiere un profesional que pretenda asumir la dirección de comunicación de una compañía: humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos.

Concluyo este epígrafe estableciendo lo que será el planteamiento de análisis de la comunicación de los despachos de abogados respecto a los perfiles profesionales: estos podrán situarse en un continuo en el que en el extremo izquierdo estarían los perfiles más tácticos, mientras que en el extremo derecho se situarían los más estratégicos (Ver Tabla 1 en página 141).

3.2. El organigrama de la Dirección de Comunicación

En el presente epígrafe trataré la situación del debate sobre cuál debe ser la posición del *dircom* en el organigrama de la empresa. Para ello, empezaré por definir qué es un organigrama y que implicaciones tiene éste en el objeto de análisis.

Según la primera acepción que recoge el Diccionario de la Real Academia Española (2001), un organigrama es una “sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”.

Para los autores, Pino, Pino y Sánchez (2008: 19), “el organigrama tiene una gran importancia tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones”.

El organigrama, por tanto, refleja la jerarquía de decisiones, la distribución de funciones, las dependencias funcionales; por tanto, los organigramas hablan de la conceptualización de la comunicación y para qué ésta se emplea.

Los estudios de Morales y Enrique (Morales, 2002 y Morales y Enrique, 2007) son de utilidad para exponer la cuestión de estudio al respecto.

El organigrama de una empresa puede mostrar una visión tradicional (por la cual el departamento de Comunicación depende del de Marketing) o una concepción integral de la comunicación por la cual desde el departamento de Comunicación se asesora a las distintas áreas que tienen que ver con la comunicación.

Así, exponen Morales y Enrique (2007: 87 y ss.) que en muchos foros se aseguraba que el hecho de que la comunicación dependiera estructuralmente del marketing era fruto de un modelo de gestión tradicionalmente utilizado, sobre todo, en las empresas de consumo, y que se convirtió en el modelo a seguir por otras organizaciones.

Para Morales y Enrique, en la línea de argumentar que el profesional responsable de comunicación ha de ser un gestor integral de la comunicación, afirman que “la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa” (2007: 87).

Estas consideraciones tienen su origen en un estudio que en el año 2002 llevó a cabo Morales mediante una investigación en la que analizó tres tipos

de organizaciones: una empresa de productos de consumo, una empresa de servicios y una organización no gubernamental. Se trataba de tres organizaciones en las que los departamentos de comunicación no dependían funcionalmente del departamento de marketing, sino que eran departamentos independientes.

Morales analizó que la comunicación en la empresa de servicios y en la organización no gubernamental se gestionaba desde un departamento específico con un director de comunicación al frente que reportaba directamente a la Dirección General, y donde eran funciones de su director de comunicación la estructura y la gestión de todas las comunicaciones incluidas las de marketing. De manera que el marketing se consideraba aquí como dependiente de la comunicación; una función más entre otras de comunicación. En lo que se refiere al modelo de gestión de la empresa de productos de consumo, el departamento de comunicación dependía directamente del más alto nivel de la empresa, de la Dirección.

Morales extrajo varias conclusiones de este estudio: en primer lugar, que la dirección de comunicación de las organizaciones debe depender de la dirección general; en segundo lugar, que la comunicación que depende estructuralmente del marketing es aquella que surge de la aplicación de la

promotion del marketing mix; y, por último, que hablar de comunicación en las organizaciones implica pensar en todas las posibilidades que una correcta estructura y gestión de las distintas técnicas y actividades de comunicación puede aportar a una organización en su conjunto. Con estas conclusiones el autor corroboraba la visión integral de la comunicación por la cual su ejercicio debe estar en dependencia de la alta dirección (Morales, 2002).

Por su parte, Sotelo realiza una consideración sobre la dependencia funcional de los organigramas en lo que se refiere a la comunicación institucional. En ella, el autor considera que el que la comunicación institucional dependa del marketing no implica relegarla a un papel secundario dentro de la fase de promoción, tal como han sugerido algunos autores. Desde la teoría del marketing más convencional se ha entendido que todos los modos informativos, publicitarios y no publicitarios, están subordinados a la venta de bienes y servicios. Contra esta percepción se han rebelado teóricos de las relaciones públicas como Ehling, Grunig y White (recogido en Sotelo, 2001: 176).

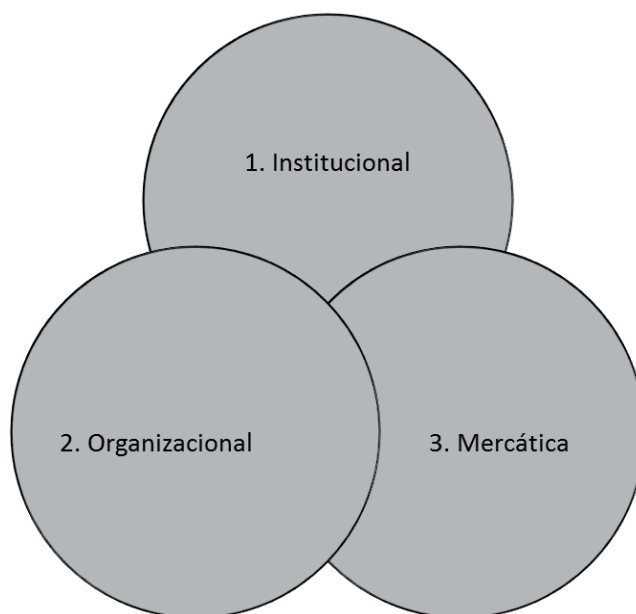
La Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) propuso en 2002 lo que consideraba el organigrama ideal para la dirección de comunicación: ésta dependiente directamente de Presidencia y considerada

como una Dirección General de la que dependen las distintas comunicaciones de marketing, institucional, interna y relación con los medios (Dircom, 2002).

Considero que la exposición más integradora la hace Joan Costa (2005: 130 y ss.). Este autor entiende que los ámbitos de la comunicación empresarial configuran los tipos de comunicaciones en tres grandes áreas: institucional, organizacional y mercadológica. Y toda la diversidad de comunicaciones, objetivos y mensajes corporativos se ubica en alguna de estas áreas a efectos estratégicos y operacionales. Por consiguiente, defiende el autor, el *dircom* se situará en el punto central donde estas áreas se superponen.

Costa representa la Dirección de Comunicación con un triángulo para distinguir las diferentes áreas (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Los ámbitos de comunicación global



Fuente: Costa, 2005: 21

El vértice superior significa dependencia e interacción con Presidencia, Consejero Delegado o el mismo Consejo y Vicepresidentes (Comunicación Institucional). El vértice de la izquierda significa interacción con la Vicepresidencia o Dirección de Recursos Humanos (Comunicación Organizacional). El vértice de la derecha expresa interacción con la Vicepresidencia o Dirección de Mercadotecnia (Comunicación Mercática).

Costa explica que el hecho de privilegiar estas tres áreas a efectos de gestión no implica que el resto de direcciones queden fuera

de las responsabilidades del *dircom* en cuestión de comunicaciones, ya que éste actúa como consultor interno de todas las direcciones. Asimismo, el autor apoya que las áreas Institucional, de Recursos Humanos y Mercadotecnia requieren una mayor colaboración del *dircom* por el hecho de que ellas tienen las mayores capacidades de generar imagen.

En lo que respecta al área institucional, desde donde se mantienen relaciones entre la organización y los *stakeholders*, se precisa una mayor colaboración de la comunicación por la importancia que esta tarea lleva consigo y la incidencia que ésta tiene en la reputación de la organización. En este sentido, Villafaña (2006: 29) afirma que para gestionar de una forma adecuada la reputación de una organización, las organizaciones deberían de conocer a sus principales *stakeholders*, ya que son los que más influyen en su reputación” (2006: 29).

El área de recursos humanos tiene especial importancia por cuanto en ella se genera y desarrolla la cultura empresarial, visión, misión y valores corporativos, formación e información, trabajo en equipo, cultura de servicio y de calidad, sistema de comunicación

interna e influencia de la conducta de los empleados en las relaciones con los públicos externos para su fidelización.

En lo que respecta al área de marketing, con su capacidad de influencia en el mercado, su diversificación de actividades, la presencia mediática de producto/servicio constante a través de la marca, la publicidad, la promoción directa y la comunicación en Internet, constituye en conjunto un sistema sinérgico que beneficia, y al mismo tiempo se beneficia de la RSE y del valor de la imagen corporativa, de la cual el *dircom* es el “guardián”, concluye Costa (Costa, 2005).

Esta consideración del organigrama tiene sus consecuencias operativas. Por ejemplo, los planes estratégicos de comunicación que se establecen periódicamente, conforme a la estrategia general del negocio, son una herramienta completa donde se integran y conjugan los objetivos de todas las direcciones alrededor del ámbito institucional, así como se establecen los contenidos, las tácticas y los medios de operación y de control para la optimización global de la gestión de estos planes.

Losada (2009: 112) también refiere consecuencias operativas de los diferentes organigramas. Considera que, en primer lugar, el hecho de que el

director de comunicación no dependa de un órgano de dirección intermedio, sino directamente de la máxima autoridad de la compañía, significa que las empresas entienden el papel estratégico y directivo de la comunicación y las implicaciones que esto supone. En segundo lugar, esta posición en el organigrama implica que la comunicación tiene influencia y poder de decisión en todas las áreas de trabajo, superando la simplificada visión que la limitaba a cuestiones comerciales.

Por tanto, y de cara al posterior estudio sobre la evolución de la comunicación de los despachos de abogados, el elemento de análisis será la evolución que ha experimentado el departamento de comunicación de las organizaciones en su posición en el organigrama del despacho. El análisis de los organigramas me permitirá situar a los despachos en un continuo en el que en el extremo izquierdo estarán los organigramas en los que el director de comunicación depende de otras áreas diferentes de la dirección, lo que refleja una concepción táctica; o si, por el contrario, la dirección de comunicación depende directamente de la dirección, e integra a su vez otras áreas, el despacho se situará en el extremo derecho, lo que reflejará una concepción estratégica de la comunicación (Ver Tabla 1 en página 141).

3.3. Las tareas de comunicación

En este apartado trataré sobre las tareas que desempeña el departamento de comunicación de una organización. Siguiendo la argumentación que he mantenido hasta ahora, y como se verá a continuación, la concepción de la función de comunicación lleva aparejada un tipo de tareas, que han ido evolucionando en los últimos años desde una visión técnico táctica a una más estratégica; esta evolución está asociada a una evolución también desde los objetivos más materiales a aquéllos más intangibles.

3.3.1. La relación con los medios de comunicación

Desde los orígenes de la actividad de relaciones públicas, las relaciones con los medios de comunicación han sido el elemento básico en la práctica diaria de los departamentos de comunicación de las organizaciones. De hecho, todavía sigue habiendo compañías cuyos departamentos de comunicación realizan exclusivamente este tipo de tareas (Buil, 2001), aunque el concepto de comunicación está cambiando y a pesar de la importancia que tienen los periodistas en los procesos informativos, los programas de comunicación incluyen cada vez más otro tipo de tareas a las que me referiré en el presente epígrafe. La tarea de relación con los medios de comunicación consiste, según el organigrama de los puestos de comunicación que propone Dircom (2002),

en gestionar el trato con los distintos periodistas con los que se relaciona la organización.

De la revisión de la literatura se pueden extraer una serie de principios para el establecimiento de las relaciones con los medios de comunicación.

En primer lugar, la vinculación con los medios de comunicación debe ser bidireccional; es decir, por un lado, debe haber un interés por parte de la organización para difundir sus acciones y, por otro, son los medios los que desean conocer determinadas operaciones que se puedan desarrollar (Sabés y Verón, 2009: 101).

En segundo lugar, la relación con los medios tiene que ser cordial para facilitar que estos tengan una imagen positiva de la organización. La relación ha de ser directa y personal con los periodistas (Sabés y Verón, 2009: 101).

En tercer lugar, las funciones de comunicación externa pasan por “captar información para facilitarla a la alta dirección y para suministrar la materia informativa a los medios, además de elaborar y difundir la información a través de soportes informativos” (Dircom, 2002). Estos soportes informativos son: notas de prensa, ruedas de prensa, desayunos informativos, declaraciones, entrevistas, reportajes y comidas de prensa, entre otros.

Molina explica como la comunicación 2.0 ha revolucionado la relación con los medios tradicionales de comunicación:

La actual relación entre los gabinetes de comunicación y la prensa pasa (por necesidad y obligación) por relaciones de igual a igual. Recordemos que una de las premisas de la web participativa es que el emisor pierde el control sobre el mensaje. Ante esta situación, a los gabinetes no les cabe otra salida que facilitar toda la información posible mediante todas las herramientas de las que dispongan. Así la información que elaborarán más tarde los periodistas alcanzará la cota máxima de veracidad y que será contrastable (2011: 31).

Por su parte, las redes sociales en un corto espacio de tiempo también han supuesto una revolución en el mundo de la comunicación, siendo un canal novedoso de información para proyectar la imagen corporativa de las organizaciones. Según un reciente estudio (Asociación Española de la Economía Digital y Asociación de Agencias Digitales, 2014), los objetivos que persiguen las organizaciones con el uso de redes sociales son principalmente tres: mejorar la imagen de la empresa, lograr notoriedad de marca y promocionar productos y servicios. En conclusión, y de cara al análisis de esta tarea de comunicación externa en los despachos de abogados,

podemos concluir que las nuevas tecnologías han hecho evolucionar la tradicional relación con los medios que tenían las organizaciones. Habrá que analizar en el posterior análisis de los bufetes en qué consiste las tareas de comunicación externa de los *dircom* de los despachos y si se han sumado al cambio de la revolución tecnológica, o por el contrario siguen anclados en esquemas tradicionales de comunicación con los medios.

Tal y como indico en la Tabla 1, página 141, el análisis de los despachos de abogados puede arrojar una clasificación en el continuo según las herramientas empleadas para la relación con los medios de comunicación. En el extremo izquierdo, técnico-táctico, estarían los despachos que emplean medios tradicionales con poca o nula interacción con los destinatarios; en el otro extremo estarían los despachos que mantienen bidireccionalidad a través de nuevas tecnologías.

3.3.2. La gestión de la reputación

Antes de hablar de cómo se gestiona la reputación por parte de los departamentos de comunicación de las organizaciones, hemos considerado conveniente detenernos en el concepto de reputación.

Tal y como expuse en el capítulo correspondiente, el Diccionario de la Real Academia Española define reputación como: “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y, en su segunda acepción, “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo” (RAE, 2001).

Villafañe aglutina en dos ideas lo que la doctrina entiende por reputación: la primera es que “la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa; la segunda identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa” (2004: 25).

A efectos de esta investigación, entendemos la reputación como “la expresión del valor intangible de una empresa”, tal y como la entiende Villafañe (2004: 23). Así, explica el autor que:

La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable; las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o entre aquellas personas que aspiran a serlo. Además, y a diferencia de otros conceptos que el *management* ha ido periódicamente

destilando, pero cuya evaluación y contraste no es tarea sencilla, la reputación es fácilmente verificable.

En lo que respecta a la gestión de la reputación, Hannington (2006: 17) dice que:

La reputación se basa en un comportamiento (tanto interno como externo), que debe reposar en un profundo compromiso ético basado en unos sólidos valores. Por consiguiente, la gestión de la reputación corporativa debe orientarse de acuerdo a dos ejes: el eje externo, dirigido hacia la construcción de la imagen corporativa y el cuidado de la conducta exterior, y el eje interno, cuyo objetivo descansa en el cumplimiento de los compromisos adquiridos y el comportamiento en el interior de la empresa, particularmente con sus empleados”. Además, el autor añade que para gestionar de una forma adecuada la reputación de una organización, las organizaciones deberían de “conocer a sus principales *stakeholders*, y ver las relaciones que existen entre ellos, ya que son los que más influyen en su reputación” (2006: 29).

Villafañe (2004: 137 y ss.) pone de relieve las dificultades que entraña la gestión de la reputación y propone un modelo de gestión reputacional,

implantado por él en varias empresas españolas, que consta de cuatro etapas sucesivas: la definición de la visión reputacional de la compañía; el diagnóstico reputacional de la compañía y *benchmarking* de la competencia; la ejecución del plan director de reputación corporativa; y la comunicación de la reputación.

En el modelo propuesto por Villafañe, la primera etapa, la definición de la visión reputacional de la compañía, tiene como objeto definir y formular la visión que la alta dirección de la empresa tiene sobre lo que ésta necesita para tener éxito y alcanzar el liderazgo reputacional dentro de su sector y entre las compañías de similar dimensión corporativa.

En la segunda etapa, el diagnóstico reputacional de la compañía y *benchmarking* de la competencia, una vez definida la visión reputacional, es necesario conocer el punto de partida donde se encuentra la compañía en lo que a reputación corporativa se refiere. Por ello, primero habrá que establecer la distancia que existe entre la reputación que la empresa tiene en la actualidad y la que debería tener, de acuerdo con la visión reputacional formulada por su alta dirección. En segundo lugar, es necesario completar el diagnóstico con un *benchmarking* que contextualice la reputación dentro del sector de actividad en el que opere la compañía. En la tercera etapa, la ejecución del plan director

de reputación corporativa. Éste constituye la estrategia operativa que la compañía debe implementar para eliminar el gap existente entre su reputación actual y la exigida por la visión reputacional formulada por su alta dirección para alcanzar el liderazgo reputacional en su sector.

En el modelo de Villafañe, la cuarta etapa consiste en la comunicación de la reputación, que pasa por la elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa. Este plan de comunicación pretende multiplicar el efecto de la implementación del plan director de reputación de la empresa mediante una acción comunicativa muy específica y segmentada, que permita trasladar a cada *stakeholder* la información precisa que repercuta positivamente en la mejora de la reputación corporativa de la empresa.

En conclusión, y de cara al análisis de la gestión de la reputación en los despachos de abogados, la gestión de la reputación se refiere a los valores que componen la imagen de una organización y el compromiso de ésta con sus *stakeholders*.

Esta tarea puede colocarse en un continuo que diferencia lo más táctico de lo más estratégico (Ver Tabla 1 en página 141); en el extremo izquierdo se sitúa una no gestión de la reputación o una gestión de la reputación que se

refiere únicamente a la imagen, mientras que en el extremo derecho estarían los despachos cuya gestión de la reputación hace referencia al reconocimiento del buen comportamiento de la organización.

3.3.3. La gestión de la marca

En 1991, Kotler (recogido en Hannington, 2006: 16) definió la marca como: “el nombre asociado a uno o más elementos de la línea de productos que se utiliza para identificar el origen y las características de ese producto”. En la misma línea, Santesmases entiende la marca como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores” (recogido en Hannington, 2006: 16).

Entendida como un elemento diferenciador, la marca tiene un carácter comercial; es, en palabras de Santesmanes:

Un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Un mismo producto puede ser percibido de modo distinto según la marca con la que se comercialice, lo que puede ser detectado mediante técnicas de posicionamiento. Si la marca tiene una imagen favorable, por el prestigio de la empresa o por otras características diferenciales de los

productos que vende, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización” (recogido en Hannignton, 2006: 16).

El debate en la literatura sobre el concepto marca tiene que ver con el alcance y profundidad de ésta: si inicialmente se entendió como un recurso visual para diferenciar los productos entre sí, o para que una organización se diferencie de su competencia, hoy se concibe la marca como la expresión de un compromiso de la empresa con sus *stakeholders* y que, cumplido, aporta valor intangible a la organización. Por tanto, se ha pasado de la marca concebida como un recurso más de la venta (hay que diferenciarse visualmente para vender) –y por tanto, inserta en la comunicación comercial: es una inversión que la empresa debía hacer para optimizar su oferta— a la marca concebida en el contexto de la relación con *stakeholders* –y por tanto, alcanza la comunicación corporativa y relacionada con la gestión de intangibles (Hannignton: 2006). Son ya muchos los autores que sitúan la gestión de marca en el nivel de valor intangible. Así por ejemplo apunta Moreno (2000) que la gestión de marca abrirá su campo de acción asociado tradicionalmente al producto, algo propio del marketing, hacia posiciones más amplias y más relacionadas con la dimensión sociológica de la teoría del valor. Esta concepción lleva a relacionar la marca con la reputación. Así por ejemplo

Villafañe establece una relación explícita entre marca e intangibles al relacionarlo con la reputación: “Pocas cosas aparecen tan íntimamente ligadas en una visión moderna del *corporate* –afirma este autor— como la marca y la reputación” (2004: 18). Villafañe define la reputación como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (Villafañe, 2004: 31-32); es decir, la reputación es el reconocimiento que hacen los stakeholders del comportamiento de la organización. La marca contiene la promesa por la que la organización es identificada, una serie de compromisos explícitos, verificables y consecuentes que constituyan la base de su reputación (Villafañe, 2013). Por tanto, la reputación se encarga de verificar, de comprobar el cumplimiento de la promesa de la marca y la credibilidad de la misma.

En consecuencia, sólo una empresa con credibilidad, una empresa reputada, logrará una marca igualmente reputada al convertir esa reputación en el aval de su marca ante sus públicos, en la garantía de lo que se les promete.

Pero la marca no es exactamente la reputación. A este respecto Gregorio Panadero, profesional de la comunicación con dilatada experiencia

como *dircom* de varias organizaciones, en el capítulo introductorio de la obra de Hannington (2006: 15) señala que “la diferencia clave entre marca y reputación es que la reputación se crea a través de las respuestas a un conjunto de cuestiones, las cuales definen las cualidades de la organización. La marca, sin embargo, está mucho más conectada con nuestra reacción a un símbolo visual que representa a una organización o a un producto”.

En la misma línea, Hannington argumenta que la marca es “la visible punta del iceberg, que se eleva sobre la línea de flotación como símbolo de la organización, sus productos y sus servicios. La reputación permanece escondida al acecho bajo la superficie” (2006: 37).

Para matizar la relación entre marca y reputación considero útil el concepto “marca experiencia” (Alloza, 2002), que describe todos los componentes de la marca de una corporación. Este autor considera que la marca contiene elementos externos e internos. Son elementos externos de la marca el logotipo/diseño, diseño en puntos de venta, canales de distribución, comunicación, portafolio de marcas y extensiones de marca; son elementos internos la cultura interna, los valores corporativos, los comportamientos y actitudes, los recursos humanos, la formación, la comunicación interna, los sistemas de retribución y compensación y los sistemas y tecnología.

Porque la marca ha evolucionado de ser un distintivo para ganar competencia comercial, ha de ser considerada un activo intangible de las organizaciones y base para la reputación. La gestión de marca de las organizaciones se hará de forma diferente según cuál sea su conceptualización. Por eso, de cara al posterior análisis de las funciones de comunicación de los despachos de abogados, considero que ésta puede colocarse en un continuo que diferencia lo más táctico de lo más estratégico(Ver Tabla 1 en página 141); en el extremo izquierdo se sitúa una no gestión de marca o una gestión de marca que se refiere al mero cuidado de los aspectos visuales distintivos (lo que serían los elementos externos, en la distinción de Alloza), mientras que en el extremo derecho estarían los despachos cuya gestión de marca esté concebida para llegar a un valor intangible, y, por tanto, asociada a la gestión de la reputación.

3.3.4. La relación con los empleados

Las políticas de comunicación interna se han convertido en los últimos años en una de las grandes preocupaciones de los directivos españoles. Así lo constata, por ejemplo, Del Pozo (2000: 29) cuando afirma que:

La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como

la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no solo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de empresa.

La evolución de la gestión de la comunicación interna puede describirse en términos similares a lo que ha sido la evolución de las áreas a las que me he referido arriba. Como constata Lesly (1981), durante muchos años, los empleados de las empresas han sido un público olvidado para los departamentos de comunicación de las organizaciones. La comunicación interna era unidireccional, siendo ésta una herramienta para dar a conocer a los empleados determinada información por parte de la dirección, sin que esta puesta en conocimiento tuviera interés alguno por el parecer de los empleados.

Sin embargo, si actualmente analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial, podemos decir que la comunicación interna no termina cuando el superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. Este carácter bidireccional queda bien descrito por Del Pozo: “La ida y vuelta del mensaje está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del

mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial” (2000: 29).

Coincido con los autores que entienden que esta relación con los empleados constituye una parte de la gestión de los intangibles de una empresa. En este sentido Del Pulgar (1999: 60) afirma que:

La gestión de una empresa moderna que tiende a la excelencia no puede sustraerse al hecho indudable de que gran parte de sus más valiosos activos son los intangibles (empatía, confianza y relaciones), directamente relacionados con el factor humano, por cuya razón la comunicación interna rebasa el contenido clásico de la comunicación para utilizar técnicas que entroncan con otras ciencias que estudian actitudes y el comportamiento de las personas.

Villafañe afirma que el principal cometido de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993: 239). En este sentido, para el autor, los objetivos de la comunicación interna son: implicar al trabajador en la participación del proyecto de la empresa mediante la aceptación de objetivos y valores, armonizar las acciones de la empresa, promover un cambio de actitudes y mejorar la productividad (1993).

Por su parte, Westphalen y Piñuel (1993) enumeran las siguientes funciones de la comunicación interna:

- Construir una identidad de la empresa
- Promover el conocimiento de la empresa
- Impedir el bloqueo interdepartamental
- Informar a los empleados
- Publicar los logros alcanzados por la organización
- Universalizar la posibilidad de expresión
- Alentar la comunicación a todas las escalas

Pero, como dice Del Pulgar (1999: 62), “la comunicación interna únicamente podrá interpretar su papel, esto es, coadyuvar a conseguir los objetivos empresariales propuestos, si previamente se ha establecido una imagen interna positiva. La importancia de la imagen interna radica en que se construye a partir de lo que la propia entidad percibe de sí misma”.

Por tanto, y de cara al análisis de la evolución de los despachos de abogados, el elemento de análisis habrá de ser el del lugar que ocupa la gestión de la comunicación interna. Siguiendo la herramienta construida a tal

efecto, la gestión de la comunicación interna se puede situar en un continuo en el que en un extremo izquierdo estará el despacho que no otorga importancia alguna a la relación con los empleados. En el otro, el despacho que considera la comunicación interna como parte de la gestión estratégica de la organización y, por tanto, le otorga un lugar relevante los planes estratégicos, relacionándola con los valores intangibles de la compañía tales como la cultura corporativa y dedicando recursos humanos y económicos para desempeñar las tareas que ésta implica. (Ver Tabla 1 en página 141).

3.3.5. *Lobbying y public affairs*

Tal y como expuse en el capítulo correspondiente, la tarea de *public affairs* y el *lobbying* hacen referencia a lo que una organización lleva a cabo para influir en los poderes públicos y políticos.

Esto implica una serie de tareas y funciones. Caldevilla (2007: 102) especifica las siguientes:

- Obtener información de la Administración del Gobierno
- Informar al Gobierno y a los legisladores
- Influir en la acción legislativa

-Conseguir acciones positivas de la Administración hacia sus clientes.

Tal y como recoge este autor, uno de los mayores defensores de los lobbies fue John F. Kennedy, que en su época de senador señalaba lo siguiente:

Los llobbistas tienen como función en la mayoría de las ocasiones, explicar de forma clara y explicativa complejas cuestiones. Ellos deben entrar en discusiones personales con los miembros del Congreso a los que explican con detalle las razones de las posturas y posiciones por las que ellos abogan. Los llobbistas preparan informes, memorándums, análisis legislativos y borradores legislativos para el uso de los diversos comités y miembros del congreso, ellos son necesariamente maestros en su ámbito. (Kennedy, citado en Caldevilla y Xifra, 2013: 888)

Barquero y Barquero, al analizar lo que hacen los lobistas americanos, explicitan las siguientes funciones (2005: 258):

-Establecer coaliciones

-Buscar información y preparar informes

-Hacer contactos con personas influyentes

-Preparar testigos y oradores

-Enfocar y realizar debates

La organización de todas estas tareas es una cuestión a examen. En España, en términos generales, hay organizaciones en las que es el departamento de comunicación quien las lleva a cabo, con profesionales de perfil periodístico y con conocimientos de Derecho o/y Ciencias Políticas, o viceversa. Pero cada vez es más frecuente subcontratar servicios de este tipo a empresas especializadas. Hay organizaciones que optan por tener un departamento interno dedicado a estos asuntos, que depende del departamento de comunicación; y hay organizaciones que subcontratan estos servicios.

Por tanto, y de cara al análisis de la evolución de los despachos de abogados, uno de los elementos de análisis será ver cómo se desempeñan las tareas de *lobby* y asuntos públicos, quienes las llevan a cabo y cómo. Siguiendo el continuo (Ver Tabla 1 en página 141), las tareas de *lobby* y asuntos públicos podría situarse en el extremo izquierdo cuando éstas son independientes del planteamiento estratégico de comunicación y, por tanto, no están coordinadas con el departamento de comunicación. En el extremo

derecho podría situarse cuando la dirección de comunicación está coordinada con las tareas de *lobbying* y, por tanto, estas están en línea con la estrategia global de comunicación.

3.3.6. Las relaciones públicas financieras

En muchos casos es tarea del director de comunicación de una compañía comunicar información a los públicos financieros, esto es, a analistas, inversores y accionistas actuales y potenciales.

Buil (2001: 105) afirma que “debido a los cambios que se han producido en el mercado financiero, las corporaciones luchan por acaparar la atención de los inversores con la misma intensidad con que lo hacen para despertar el interés de los consumidores hacia sus productos y servicios”. Esta autora entiende la comunicación financiera como una función muy especializada y, por eso, señala, en algunas organizaciones esta tarea está en manos del *dircom*, pero en otras, la lleva a cabo el director de finanzas.

El estudio que hacen Grunig y Hunt (2003: 512 y ss.) sobre las relaciones públicas financieras sitúa a éstas como una función estrictamente de relaciones públicas. Señalan estos autores que la persona que lleva a cabo esta función es un profesional de la comunicación informativa que, gracias a su

destreza en ésta, puede ayudar a mucha gente a llegar a la decisión de compra de acciones. Ejercer bien esta función de las relaciones públicas exige, dice Miller (1978: 105-135), ser profesional y tener una alta consideración por la veracidad y la exactitud, así como mantener una tendencia hacia lo garantista y conservador (reducción de riesgo), hacia el lado conservador a la hora de plantear los futuros desarrollos de la compañía.

En lo que respecta a los objetivos de las relaciones públicas financieras, se puede decir que hay dos aspectos. Grunig y Hunt (2003: 512 y ss.) señalan lo relacionado con la Administración Pública: la regulación determina el objetivo de comunicación de quien desempeña esta función en la compañía. Así los especialistas en relaciones públicas financieras deben luchar por conseguir los objetivos de comunicación y de retención y aceptación del mensaje conforme a las exigencias legales que se les marca en la regulación.

Pero además y fundamentalmente, la relación de comunicación con los inversores tiene un objetivo que es el de garantizar la estabilidad y el beneficio de los activos de la compañía. Indudablemente, esto requiere una tarea de relación con los analistas profesionales. Para Grunig y Hunt (2003: 520), esta tarea de comunicación con los analistas profesionales puede que sea la función más importante de los especialistas en relaciones financieras.

Esta tarea es desempeñada en aquéllas organizaciones donde existan inversores y/ accionistas y analistas financieros. De cara al análisis posterior de esta función en los despachos de abogados habrá que tener en cuenta que este tipo de organizaciones no cuenta con públicos financieros (inversores, accionistas o analistas financieros), pero sí con clientes financieros, por lo cual habrá que estudiar si en su caso desarrollan o deberían desarrollar alguna actividad englobada en esta área de la comunicación. De forma que, en la herramienta del continuo que he elaborado para el análisis (Ver Tabla 1 en página 141), situaría en el extremo izquierdo los departamentos de comunicación que no llevan a cabo tareas para la relación con analistas financieros, y a la derecha quienes sí lo hacen.

La Tabla 1 representa lo expuesto en este capítulo. La primera columna indica los elementos que son objeto de análisis; la segunda, el extremo izquierdo del continuo; y la tercera, el extremo derecho. En cada celda indico cómo se comporta el elemento de análisis en el extremo del continuo que corresponde.

Tabla 1. Continuo para el análisis de la comunicación de los despachos de abogados

Conceptos	Técnico-táctico	Estratégico
Funciones del <i>dircom</i>	Funciones tácticas	Funciones directivas estratégicas
Perfil profesional del <i>dircom</i>	Preparación para actividades tácticas	Preparación para tareas directivas y de management
El organigrama de la Dirección de Comunicación	Dependencia de subunidades	Dependencia directa de la dirección
Tareas realizadas		
- La relación con los medios de comunicación	Emplean medios tradicionales con poca o nula interacción con los destinatarios	Mantienen bidireccionalidad a través de nuevas tecnologías
- La gestión de la reputación	No se gestiona la reputación o su gestión refiere meramente a la imagen	La gestión de la reputación hace referencia al reconocimiento del buen comportamiento de la organización
- La gestión de la marca	No se gestiona la marca, o se gestionan sólo los aspectos visuales diferenciadores	La gestión de marca busca el valor intangible y está asociada a la gestión de la reputación
- La relación con los empleados	No hay gestión de comunicación interna	Hay gestión de comunicación interna y está relacionada con valores intangibles de la compañía
- <i>Lobbying y public affairs</i>	Las tareas de <i>lobbying</i> son independientes del planteamiento estratégico de comunicación y por tanto no coordinadas con el departamento de comunicación	La dirección de comunicación está coordinada con las tareas de <i>lobbying</i> y, por tanto, estas están en línea con la estrategia global de comunicación
- Las relaciones públicas financieras	Si hay relaciones públicas financieras, los departamentos de comunicación no llevan a cabo tareas en relación con los analistas financieros	Si las hay, las relaciones financieras tienen un planteamiento coordinado con la estrategia de comunicación

Fuente: Elaboración propia

4. EL DESPACHO DE ABOGADOS COMO ORGANIZACIÓN QUE COMUNICA: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN EN ESPAÑA

Después de analizar en el capítulo anterior los elementos relacionados con la forma de organizar la comunicación en las organizaciones, es objeto de este capítulo profundizar más concretamente en las organizaciones objeto de esta investigación: los despachos de abogados.

A continuación realizaré un análisis profundo de la profesión de abogado y su forma de organizarse a través de los Colegios y el papel que estos ocupan en el ejercicio de su actividad profesional; del cambio que han experimentado en los últimos años este tipo de organizaciones; y de las características propias del sector de la abogacía. Considero que este análisis me permitirá enmarcar y entender mejor el concepto de despacho de abogados como entidad comunicadora.

4.1. Los despachos de abogados en España

4.1.1. La profesión de abogado

Según el Estatuto General de la Abogacía Española⁹, que está en proceso de modificación para su adaptación a posteriores normativas, “corresponde en exclusiva la denominación y función de abogado al Licenciado en Derecho que ejerza profesionalmente la dirección y defensa de las partes en toda clase de procesos, o el asesoramiento y consejo jurídico” (2001, art.6).

El borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía Española, que aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española celebrado el 12 de junio de 2013, está todavía pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros, traslada el mencionado artículo 6 a un nuevo artículo 4 y en él el nuevo texto dice:

1. Son Abogados quienes, estando en posesión del título oficial que habilita para el ejercicio de esta profesión, se encuentran incorporados a un Colegio de Abogados en calidad de ejercientes y se dedican de forma profesional a realizar los actos propios de

⁹ Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española.

la profesión, tales como consulta, consejo y asesoramiento jurídico; arbitrajes; mediación; conciliaciones, acuerdos y transacciones; elaboración de dictámenes jurídicos, redacción de contratos y otros documentos para formalizar actos y negocios jurídicos; ejercicio de acciones de toda índole ante los diferentes órdenes jurisdiccionales y órganos administrativos; y, en general, la defensa de derechos e intereses ajenos, públicos y privados, judicial o extrajudicialmente.

2. Conforme prevé la Ley Orgánica del Poder Judicial, corresponde en exclusiva la denominación y función de Abogado a las personas mencionadas en el apartado anterior, con independencia de que presten sus servicios para uno o varios clientes.

3. Quienes se hallen inscritos en un Colegio de Abogados como colegiados no ejercientes no podrán dedicarse a realizar actividades propias de la Abogacía, ni utilizar la denominación de Abogado.

Este cambio en el contenido del artículo, se produce para adaptar el Estatuto a nuevas normativas. Efectivamente hasta octubre de 2011, para

poder ejercer como abogado en España, solo era necesario estar en posesión del título de Licenciado en Derecho y la colegiación, es decir, la incorporación a un Colegio de Abogados. El 31 de octubre de 2011 entró en vigor la Ley de acceso a la profesión de Abogado¹⁰, a partir de la cual para ejercer la profesión de abogado además de la superación de la licenciatura en Derecho (o la denominación equivalente al grado en Derecho) es necesaria la realización de una formación especializada así como la evaluación positiva de ésta.

La Ley de acceso a la profesión de Abogado dedica su disposición transitoria única a regular la situación de los sujetos que ya poseen, a su entrada en vigor el título de Licenciado o de Grado en Derecho. En concreto, su apartado tercero establece lo siguiente:

3. Quienes en el momento de la entrada en vigor de la presente ley se encontraran en posesión del título universitario de licenciado o de grado en Derecho, y no estuvieran comprendidos en el apartado anterior, dispondrán de un plazo máximo de dos años, a contar desde su entrada en vigor, para proceder a colegiarse, como ejercientes o no ejercientes, sin que les sea exigible la obtención de los títulos profesionales que en ella se regulan.

¹⁰ La Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales.

Se entiende, por consiguiente, que quienes poseyeran a la entrada en vigor de la Ley de acceso el título universitario de licenciado o de grado en Derecho y no estuvieran comprendidos en el apartado segundo de la disposición transitoria única de la ley, cuentan con un plazo de dos años –es decir, hasta el 31 de octubre de 2013- para poder colegiarse, sin que les sea aplicable el nuevo régimen de acceso a la abogacía que regula esta norma durante ese período de tiempo.

El borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía aclara en su nuevo artículo 4 dedicado al concepto de abogado, que aquellos que estén colegiados como no ejercientes no solo no podrán realizar actividades propias de los abogados, sino que tampoco pueden utilizar la denominación de abogados. Esta es una puntualización importante, ya que es común el uso de la denominación abogado no ejerciente para aquellos colegiados que no ejercen.

4.1.2. Los Colegios de abogados

Los Colegios de Abogados son corporaciones de Derecho Público amparadas por la ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Estos se rigen por las disposiciones legales estatales o autonómicas que les afecten, por el Estatuto General de la Abogacía Española, por sus estatutos particulares, por

sus reglamentos de régimen interior y por los acuerdos aprobados por los diferentes órganos corporativos en el ámbito de sus respectivas competencias (2001, art. 2)¹¹.

Los fines esenciales de los Colegios de Abogados (2001, art. 3)¹², en sus respectivos ámbitos, son:

- La ordenación del ejercicio de la profesión.
- La representación exclusiva de la profesión.
- La defensa de los derechos e intereses profesionales de los colegiados.
- La formación profesional permanente de los abogados.
- El control deontológico y la aplicación del régimen disciplinario en garantía de la sociedad.
- La defensa del Estado social y democrático de derecho proclamado por la Constitución y la promoción y defensa de los Derechos Humanos.

¹¹ El artículo 2 del vigente Estatuto General de la Abogacía Española es trasladado al artículo 65 con algunos ligeros cambios que no afectan al objeto de esta investigación en el Borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía, aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española de 12 de junio de 2013 y pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros.

¹² El artículo 3 del vigente Estatuto General de la Abogacía Española es trasladado al artículo 66 con algunos ligeros cambios que no afectan al objeto de esta investigación en el Borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía, aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española de 12 de junio de 2013 y pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros.

- La colaboración en el funcionamiento, promoción y mejora de la Administración de Justicia.

Son los Colegios de Abogados quienes deben velar para que a ninguna persona se le niegue la asistencia de un letrado para la defensa de sus derechos e intereses.

Por su parte, los abogados colegiados tienen los siguientes derechos en relación con el Colegio de Abogados al que estén incorporados (2001, art. 35)¹³:

- Participar en la gestión corporativa.
- Recabar y obtener de todos los órganos corporativos la protección de su independencia y lícita libertad de actuación profesional.
- Aquellos otros derechos que les confieran los Estatutos particulares de cada Colegio.

De igual manera, los colegiados tienen los siguientes deberes (2001, art. 34)¹⁴:

¹³ El artículo 35 del vigente Estatuto General de la Abogacía Española es trasladado al artículo 85 con algunos ligeros cambios que no afectan al objeto de esta investigación en el Borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía, aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española de 12 de junio de 2013 y pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros.

- Estar al corriente en el pago de sus cuotas, ordinarias o extraordinarias y levantar las demás cargas colegiales.
- Denunciar al Colegio todo acto de intrusismo que llegue a su conocimiento, así como los casos de ejercicio ilegal y de falta de comunicación de la actuación profesional.
- Denunciar al Colegio cualquier atentado a la libertad, independencia o dignidad de un abogado en el ejercicio de sus funciones.
- No intentar la implicación del abogado contrario en el litigio o intereses debatidos, ni directa ni indirectamente, evitando incluso cualquier alusión personal al compañero y tratándole siempre con la mayor corrección.
- Mantener como materia reservada las conversaciones y correspondencia habidas con el abogado o abogados contrarios, con prohibición de revelarlos o presentarlos en juicio sin su previo consentimiento.

¹⁴ El artículo 34 del vigente Estatuto General de la Abogacía Española es trasladado al artículo 86 con algunos ligeros cambios que no afectan al objeto de esta investigación en el Borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía, aprobado por el Pleno del Consejo General de la Abogacía Española de 12 de junio de 2013 y pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros.

4.1.3. La evolución de los despachos de abogados en España

Tal y como recoge el Estatuto General de la Abogacía Española, el ejercicio de la abogacía puede desarrollarse individualmente “por cuenta propia, como titular de un despacho, o por cuenta ajena, como colaborador de un despacho individual o colectivo.” (2001, art.27). Igualmente, “los abogados pueden ejercer la abogacía colectivamente, mediante su agrupación bajo cualquiera de las formas lícitas en derecho” (2001, art. 28), así como “asociarse en régimen de colaboración multiprofesional con otros profesionales liberales no incompatibles” (2001, art. 29).

En la nueva regulación que propone el Borrador del Estatuto General de la Abogacía Española (2013), los artículos relativos a la forma de ejercicio profesional de los abogados han sido sustituidos por los artículos 36 y ss. y han sido sustancialmente modificados respecto a la anterior normativa de 2001, todavía hoy vigente. Esta modificación ha sido necesaria para adaptar el Estatuto al Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos de abogados individuales o colectivos.

Según el borrador pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros, se puede ejercer como abogado por cuenta propia de forma

individual como titular de un despacho (art. 36) o en régimen de colaboración profesional, lo que supone un contrato de arrendamiento de servicios y deberá pactarse por escrito, fijando las condiciones, duración, alcance y régimen económico de la colaboración (art. 37); por cuenta ajena en régimen de relación laboral especial o común (art. 38) o como abogado de empresa (art.40) en régimen de relación laboral común, mediante contrato de trabajo formalizado por escrito y en el que habrán de respetarse la libertad e independencia básicas para el ejercicio de la profesión y expresarse si dicho ejercicio fuese en régimen de exclusividad; colectivamente (art. 41), mediante su agrupación bajo cualquiera de las formas lícitas en Derecho; o, por último, los abogados podrán asociarse en régimen de colaboración multiprofesional (art. 44) con otros profesionales liberales no incompatibles utilizando cualquier forma lícita en Derecho, siempre que se cumplan determinadas condiciones, como por ejemplo, que la agrupación tenga por objeto la prestación de servicios conjuntos, entre los que deberán incluirse necesariamente servicios jurídicos que se complementen con los de las otras profesiones.

A efectos de esta investigación, creo conveniente explicar cómo ha sido la evolución experimentada por esta profesión en los últimos años. A

principios del siglo XX, la mayoría de los abogados trabajaban de forma unipersonal en sus despachos con un secretario y a lo sumo un pasante en quien descargar parte del trabajo más rutinario.

Como explican las autoras González, Méndez y Rodríguez, el acceso restringido a la universidad reservaba la posibilidad de cursar estudios a una élite privilegiada, situación, que, sin duda, se reflejaba en la forma de ejercer entonces la profesión: bastaba en aquéllos tiempos con colgar una placa en la puerta del despacho para ganarse el respeto y la credibilidad de los futuros clientes; y era casi inexistente la competencia en el mercado (2005: 19 y ss.).

Según las mismas autoras, a principios del siglo XX, comienza a detectarse una necesidad cada vez mayor de asesoramiento jurídico, debido a la suma de dos factores: la creación de nuevas empresas y la creciente actividad impositiva con la aparición en 1932 del Impuesto sobre la Renta, que implica mayor asesoramiento.

Siguiendo el resumen histórico que realizan González et al., los principales hitos en la evolución de la profesión de la abogacía en España antes de la Constitución democrática de 1978 son los siguientes. En 1951 se promulga la Ley de Sociedades Anónimas, lo que también acrecienta la demanda de asesoramiento jurídico en la adaptación de los estatutos de éstas a

la nueva normativa. Dos años después, llega la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada; se modifica la Contribución General sobre la Renta y, poco después, en 1957, se dicta la reforma tributaria que articula un nuevo impuesto sobre sociedades.

Todo ello, generó sin duda negocio a los abogados de la época, que fueron adaptando su tipo de asesoramiento a los requerimientos de sus clientes. En este sentido, es importante el giro que se da a la profesión en los años sesenta. Se sucede un gran número de reformas legislativas y, como recuerdan los citados autores, los abogados cada vez comienzan a tener más importancia en las decisiones que toman sus clientes así como un papel cada vez más relevante en los temas relacionados con el desarrollo de su negocio. Es entonces cuando aparecen los primeros casos de abogados involucrados en las decisiones de la empresa.

Fueron éstos años de grandes cambios legislativos: el Plan de Estabilización, la Ley General Tributaria, la Ley de Reforma del Sistema Tributario, el Impuesto General sobre el Tráfico de Empresas y, en 1978, la Constitución Española.

Tras todas estas modificaciones normativas, en 1986 entra España en la Comunidad Económica Europea, lo que marcó, a juicio de los estudiosos

(González et al., 2005) un interés, tanto de las empresas como de los profesionales de la abogacía, por la expansión internacional.

Todos estos acontecimientos legislativos, sumados a la creciente actividad empresarial de la época y la expansión nacional e internacional de las compañías, determinó la manera de ejercer la profesión: los abogados se ven obligados a acrecentar el número de clientes y a abrir nuevas oficinas que cubran esas necesidades. Al mismo tiempo, se multiplica el número de abogados que salen de las universidades.

Un rasgo asociado a este desarrollo es el de la colectivización de la profesión que los citados autores sitúan en los años 90: se pasa del ejercicio unipersonal a la incorporación a despachos para el ejercicio colectivo. Paralelamente vendrán las fusiones, alianzas y acuerdos entre diferentes despachos para poder seguir a sus clientes (González et al., 2005: 22 y ss.).

En esta época aumenta notablemente la competencia por el número de profesionales que ejercen la abogacía, ya no sólo de despachos nacionales, sino de las firmas internacionales que llegan a

España con fuerza. Ante esta situación, los abogados comienzan a ver la necesidad de especialización e internacionalización.

González-Espejo (2007: 44) agrupa en cuatro los factores que han hecho una práctica cada vez más habitual que los abogados se asocien para ejercer la abogacía de forma colectiva: la necesidad de realizar importantes inversiones en tecnología; la complejidad de los asuntos; la necesidad de ofrecer a los abogados una completa y continua formación; y la creciente globalización económica.

Así, es cada vez más frecuente que los abogados ejerzan de forma colectiva, ya que este tipo de ejercicio permite compartir informaciones, conocimientos y, estando cada abogado especializado, los despachos pueden ofrecer a sus clientes servicios multidisciplinarios.

Sin embargo, la relación laboral que en su caso tienen los abogados con sus bufetes no es una relación laboral común como la que pueda tener un empleado cualquiera con la organización para la que trabaja. Así, si bien la relación laboral de los abogados tiene notas definitorias de las relaciones de trabajo por cuenta ajena -voluntariedad, ajenidad, retribución e inclusión en el ámbito de organización y dirección de otra persona que hace suyos los frutos del trabajo- en aquélla se dan también determinadas peculiaridades o

especialidades que se concilian o avienen mal con la regulación que de la relación laboral común se contiene en el Estatuto de los Trabajadores. Es por este motivo que en el año 2006 se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos individuales o colectivos.¹⁵

Tal y como explica la exposición de motivos del Real Decreto 1331/2006, en el caso de la relación laboral que se establece entre los abogados y los despachos de abogados se pueden identificar como peculiaridades o especialidades que justifican una regulación específica, distinta a la prevista para la relación laboral común, las siguientes:

- El ámbito en que se desarrolla la relación laboral, los despachos de abogados, en el que aparece una relación triangular, titular del despacho, cliente y abogado que, sin duda, condiciona el desarrollo de la relación laboral entre los abogados y los despachos.
- Las condiciones en que los abogados tienen que desarrollar su actividad laboral en los despachos, en la medida en que además de las normas laborales que resulten de aplicación, a los

¹⁵ Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos de abogados individuales o colectivos.

abogados se les aplicarán las normas que rigen la profesión, incluidas las estatutarias y las éticas y deontológicas.

El sometimiento de los abogados a la normativa que rige la profesión condiciona el desarrollo de la relación laboral con los despachos en la medida en que la aplicación de dicha normativa implica, según la exposición de motivos del citado Real Decreto:

El reconocimiento a los abogados de un mayor grado de autonomía, independencia técnica y flexibilidad en la organización y dirección de su trabajo; la limitación de las facultades de dirección y control del trabajo de los titulares de los despachos en su condición de empleadores de los abogados; mayores exigencias a los abogados en la ejecución de su actividad laboral en cuanto al cumplimiento de los deberes específicos de diligencia y confidencialidad y de los plazos que se establecen en las normas procesales; un más estricto respeto entre los titulares de los despachos y los abogados de los principios de buena fe y recíproca confianza; la imposición a los abogados de un régimen de incompatibilidades y de prohibiciones en el ejercicio de su actividad profesional que impide a los abogados actuar en caso de existir un conflicto de intereses y defender intereses en conflicto; y, en fin, el sometimiento estricto de los abogados, cualquiera que sea la forma en

que ejerzan la profesión, a las normas y usos de la deontología profesional de la abogacía, a las normas colegiales, y al consiguiente régimen disciplinario colegial (2006, Exposición de motivos).

En definitiva, a los abogados se les reconocen derechos y se les imponen obligaciones en normas o por poderes no estrictamente laborales, que deben ejercitar o cumplir al mismo tiempo que los derechos y deberes laborales, y cuyos incumplimientos están sometidos a sanción por parte de poderes asimismo ajenos a los del empleador.

Además, en el ejercicio de su profesión, la función de los abogados va más allá de los intereses concretos de los clientes y de los despachos, en la medida en que son un instrumento básico para garantizar sus derechos, pero también para hacer efectiva la tutela judicial en la medida en que participan en la función pública de la administración de justicia.

Por todo, se hizo necesario adaptar determinados aspectos de la relación laboral común que se regula en el Estatuto de los Trabajadores; en concreto, los siguientes:

El poder de dirección que las normas laborales reconocen a los titulares de los despachos, en su condición de empleadores, en la medida en que

las facultades inherentes al mismo aparecen en este caso condicionadas o limitadas.

Los derechos y deberes que se reconocen a los abogados en su condición de trabajadores en la medida en que unos y otros están condicionados, en mayor o menor grado, por las normas que rigen la profesión, incluidas las éticas y deontológicas.

Especial modulación debe hacerse del deber de obediencia que las normas laborales imponen a los trabajadores, pues en el caso de los abogados este deber, al tener que compatibilizarse con otras obligaciones y deberes que le imponen las normas que rigen la profesión, aparece debilitado o limitado.

La regulación del tiempo de trabajo, en la medida en que la realización de la actividad profesional de los abogados requiere, por parte de éstos, disponer de un mayor margen de flexibilidad en la utilización y distribución del mismo.

La regulación de las consecuencias que se puedan derivar de la falta de diligencia en el ejercicio de la actividad profesional por parte de los abogados o de los incumplimientos de los deberes de buena fe y confianza mutua, en la medida en que los indicados deberes y

obligaciones aparecen reforzados en esta relación laboral (2006, Exposición de motivos).

4.2. Características del sector de la abogacía para el análisis de su comunicación

Antes de analizar la comunicación de los despachos de abogados, considero necesario identificar los rasgos específicos del sector de la abogacía que hacen a los despachos de abogados diferentes de otro tipo de organizaciones a efectos del estudio de su comunicación.

En primer lugar, el carácter restrictivo de la legislación al que ha estado sometido el sector. La regulación española ha prohibido la publicidad a los abogados hasta hace no mucho tiempo. El antiguo Estatuto General de los Colegios de Abogados de España, de 3 de febrero de 1947, prohibía en su artículo 13 la publicidad, como también lo hacía el Estatuto General de la Abogacía, de 24 de junio de 1992, en su artículo 31.a. La prohibición se repitió, aunque con algunas variaciones en su formulación, en el Código de Deontología de la Abogacía Española, de 30 de junio de 1995 (art. 9.1), en el Reglamento de la Publicidad de los Abogados de 19 de diciembre de 1997 y

en las Normas de Ordenación de la actividad profesional de los Abogados, aprobadas por la asamblea general del Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) el 19 de junio de 1999 y complementadas por el pleno del CGAE el 14 de diciembre de 1999.

La resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia de 18 de enero de 2000 (Expediente 455/99, Abogacía española) sancionó al CGAE al considerar que su Reglamento de Publicidad constituía una norma restrictiva de la competencia prohibida por el artículo 1 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia.

Como consecuencia, en el año 2001 se aprueba el actual Estatuto del Consejo General de la Abogacía Española, vigente en la actualidad, cuyo artículo 25, algo más permisivo, establece que:

1. El abogado podrá realizar publicidad de sus servicios, que sea digna, leal y veraz, con absoluto respeto a la dignidad de las personas, a la legislación sobre publicidad, sobre defensa de la competencia y competencia desleal, ajustándose, en cualquier caso, a las normas deontológicas.

2. Se considerará contraria a las normas deontológicas de la abogacía la publicidad que suponga:

a) Revelar directa o indirectamente hechos, datos o situaciones amparados por el secreto profesional.

b) Incitar genérica o concretamente al pleito o conflicto.

c) Ofrecer sus servicios, por sí o mediante terceros, a víctimas de accidentes o desgracias, a sus herederos o a sus causahabientes, en el momento en que carecen de plena y serena libertad para la elección de abogado por encontrarse sufriendo dicha reciente desgracia personal o colectiva.

d) Prometer la obtención de resultados que no dependan exclusivamente de la actividad del abogado.

e) Hacer referencia directa o indirecta a clientes del propio abogado.

f) Utilizar los emblemas o símbolos colegiales y aquellos otros que por su similitud pudieran generar confusión, al reservarse su uso para la publicidad institucional que pueda realizarse en beneficio de la profesión en general.

3. Los abogados que presten sus servicios en forma permanente u ocasional a empresas individuales o colectivas deberán exigir que las

mismas se abstengan de efectuar publicidad respecto de tales servicios que no se ajuste a lo establecido en este Estatuto General (2001, art. 25).

La nueva regulación sobre la publicidad por parte de los abogados que propone el Borrador del Estatuto General de la Abogacía, aprobado en el Pleno en el año 2013 y pendiente de aprobación por parte del Consejo de Ministros, es algo más permisiva y establece, tal y como recoge el preámbulo de la norma, el principio de la libre publicidad de los servicios profesionales de los abogados, con pleno respeto de las normas vigentes y de los Códigos deontológicos que se aprueben de acuerdo con los mandatos legales. Esto se traduce en que la publicidad no podrá revelar datos amparados por el secreto profesional, ni incitar al pleito, ni prometer resultados que no dependan del abogado, ni referirse a clientes sin su autorización y no ofrecer servicios a víctimas de accidentes o desgracias cuando no tengan la serenidad suficiente para elegir libremente (arts. 20 y ss.).

Por tanto, el espíritu de lo que establece el estatuto es que, si bien la posibilidad de publicitarse por parte de la abogacía ha evolucionado siendo más permisiva, sin embargo continúa estando sometida a una mayor

restricción de lo que lo están otras organizaciones de servicios debido a la propia deontología de los servicios profesionales que los abogados prestan.

En segundo lugar, la elevada competencia, que se ha incrementado, además, en las últimas dos décadas. Los datos oficiales más antiguos con los que cuenta el Consejo General de la Abogacía Española sobre el censo de abogados en España son del año 1999. En esta fecha, en el territorio nacional había 160.401 abogados, de los cuales, 132.486 eran ejercientes y 27.915 no ejercientes. Los últimos datos que el Consejo General de la Abogacía Española dispone elevan el número de abogados en España en el año 2014 a 253.190 abogados de los cuales 151.096 son ejercientes y 102.094 son colegiados no ejercientes, lo que supone un notable incremento. Esta mayor competencia implica una mayor necesidad de llevar a cabo tareas de comunicación para diferenciar los distintos atributos y valores de cada una de las firmas legales que compiten entre sí.

En tercer lugar, la ya mencionada creciente corporativización: si antes la abogacía se ejercía de manera individual, durante los últimos veinte años, se ha incrementado el número de despachos (González et al., 2005: 22 y ss.). Los últimos datos sobre el número de despachos en España son del año 2012 y revelan que estos ascienden a 90.000 (Instituto de Estudios Económicos,

2012). Esto supone, en términos de comunicación, una también creciente necesidad de posicionar a los despachos en el mercado.

En cuarto lugar, el progreso tecnológico que, tal y como señala González Espejo, ha traído consigo nuevas formas de prestar servicios, acceso a muchas más fuentes de información con menor esfuerzo y menos coste (2007: 43). Este progreso también se ha manifestado en una evolución en las herramientas de comunicación utilizadas por los despachos de abogados.

En quinto y último lugar, cabe destacar una creciente internacionalización de los despachos. Esta característica la observamos desde dos puntos de vista: por un lado, los despachos nacionales que tienen oficinas fuera de España; y, por otro, las firmas internacionales, en su mayoría anglosajonas, que se han instalado en España en los últimos quince años. Esto ha implicado, en términos de comunicación, un revulsivo para que los despachos de abogados españoles comenzaran a conceder importancia a la comunicación, ya que los despachos anglosajones tenían a comienzos del año 2000 una cultura de comunicación mucho más avanzada que la que lo tenían los españoles (Pascual, 2006: 20).

4.3. El despacho de abogados como entidad comunicadora

Tras analizar en este capítulo qué se entiende por despacho de abogados y cuáles son las características propias del sector de la abogacía, me detengo ahora a analizar la figura del despacho de abogados como entidad comunicadora.

Para ello, profundizaré en el concepto de despacho de abogados, con el objeto de advertir si éste puede ser calificado como corporación y, por tanto, si su forma de comunicarse tiene notas propias de la comunicación corporativa, o como institución, en cuyo caso, su comunicación tendría las características comunes a la comunicación institucional (ver capítulo 2).

Como advertía en el capítulo 2 de esta investigación, según el Diccionario de la Real Academia Española, una corporación es “una organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan” (2001, voz Corporación).

Además, en el mismo capítulo, resumía en tres, las notas del carácter corporativo de la comunicación: el carácter organizacional; la dimensión de corporación entendida como la comunicación llevada a cabo por las

organizaciones con independencia de su tamaño; y la dimensión estratégica del *management* de la corporación.

La Resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia de 18 de enero de 2000 (Expediente 455/99, Abogacía Española) que sancionaba al CGAE al considerar que su Reglamento de Publicidad constituía una norma restrictiva de la competencia prohibida por el artículo 1 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia, se refiere a los abogados como “empresarios o profesionales” y habla de los abogados como “operadores económicos”. Dice:

El art. 4 del Reglamento objeto del expediente establece que la publicidad facilitada por el abogado no podrá hacer referencia a la retribución de los servicios profesionales (art. 4.4) ni incluir fotografías, iconografías o ilustraciones (excepción hecha de los logotipos autorizados por la Junta de Gobierno) [art. 4.8], lo que constituye una restricción de la competencia dado que los honorarios profesionales perdieron, en virtud de la Ley 7/1997, su carácter vinculante u obligatorio y que, el facilitar el conocimiento de los mismos a los consumidores, es algo, como se ha dicho, consustancial a la libre competencia y de poco sirve liberalizar el precio de los servicios

profesionales si no se pueden dar a conocer a través de la publicidad. Asimismo, las fotografías, iconografías e ilustraciones pueden transmitir información relevante para los clientes de los servicios y es legítimo que cualquier empresario o profesional pueda incluirlas en su publicidad.

Por otra parte, el art. 8 establece los casos en que se requiere autorización previa de la Junta de Gobierno, obligación que este Tribunal considera asimismo restrictiva de la competencia, pues los abogados son operadores económicos que, como el resto, deben tener autonomía plena en sus actuaciones con trascendencia económica, lógicamente con las limitaciones del marco legal vigente.

Por su parte, Pascual y Vicente, define operador económico en Derecho de la Competencia “a quien actúa en el mercado como tal, cualquiera que sea su naturaleza, privada o pública. El Tribunal de Defensa de la Competencia ha venido considerando, así, como operadores económicos a los colegios profesionales cuando actúan como sujetos privados, por ejemplo, en el cobro de honorarios, y a los ayuntamientos cuando ejercen actividades económicas no constitutivas de servicio público” (2002: 285-286).

Por lo tanto, podría concluir que los despachos de abogados son corporaciones en cuanto a que son organizaciones compuestas por profesionales, que ejercen una actividad económica; siempre que actúen como sujetos privados que ejercen actividades económicas no constitutivas de servicio público, son considerados operadores económicos, que actúan en el mercado sujetos a la normativa legal vigente.

Analizaré en la segunda parte de esta investigación en qué medida los despachos de abogados, como corporaciones, toman las características propias de la comunicación corporativa en todo o en parte y, por tanto, cómo se comportan en cuanto a su dimensión organizativa; su dimensión de corporación entendida como la comunicación llevada a cabo por las organizaciones con independencia de su tamaño; y su dimensión estratégica del *management*.

En lo que respecta a los despachos de abogados como institución, Scott y Richard definía institución como: “toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios y una estructura completa, coordinan diferentes actividades para llegar a unos fines determinados en el ámbito de una entidad superior a la que sirve y proporciona cohesión” (1989: 2). En este sentido, podemos afirmar que lo que diferencia a una institución de

una simple organización es que aquélla es capaz de configurarse en torno a valores (Llano, 1992: 26).

En este sentido, el Borrador del Estatuto General de la Abogacía Española (2013) define la abogacía en su preámbulo, como: “una profesión multisecular, dedicada a la defensa de los derechos e intereses jurídicos de los ciudadanos”. Hace mención también a su “labor de servicio público” y a que “la abogacía es pieza esencial en el funcionamiento de uno de los poderes del Estado – el Poder Judicial - y en la satisfacción del derecho fundamental a obtener tutela judicial efectiva”, así como a que “la abogacía española constituye también una comunidad profesional cuyo ejercicio afecta a intereses corporativos generales y a intereses públicos del conjunto de la sociedad española, que demandan una gestión común y coherente por la propia organización. Y la abogacía requiere de un concepto y un tratamiento unitario”.

Concluyo aquí que los despachos de abogados no son simples organizaciones, ya que su ejercicio profesional afecta no solo a intereses corporativos, sino también a intereses públicos en razón de su labor de servicio público y los intereses jurídicos que protegen. Por tanto, si traigo la definición de institución que hace Llano cuando dice que lo que diferencia a

una institución de una organización es que aquélla es capaz de configurarse en torno a valores (Llano, 1992: 26), me atrevo a concluir que los despachos de abogados también tienen características comunes a las instituciones.

Para concluir, de cara al análisis de la comunicación de los despachos de abogados que haré en páginas posteriores, profundizaré a continuación sobre en qué medida la comunicación de los bufetes se asemeja más a la comunicación corporativa o a la comunicación institucional, teniendo estos notas características tanto del concepto de corporación como del de institución.

4.4. Primeros pasos asociativos de la comunicación jurídica: La Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos (ACIJUR)

Como ya mencioné en el epígrafe 4.2 de este capítulo, la comunicación de los despachos de abogados en España comienza su andadura a comienzos de los años 2000, cuando los grandes despachos de abogados se plantean la profesionalización de la comunicación.

Un hito importante en el impulso de la comunicación jurídica (es decir, la comunicación de los colectivos jurídicos, entre los que se incluye la

comunicación de los despachos de abogados) fue la creación en 2007 de la primera asociación que engloba a los profesionales del sector, la Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos (ACIJUR).

La impulsora y presidenta fundadora de la citada asociación fue la autora de esta investigación, Cristina Pascual, quien tras haber trabajado como periodista (y cofundado en 2003 y más tarde dirigido el suplemento jurídico de *La Gaceta de los Negocios*), pasó a dedicarse profesionalmente a la comunicación de los despachos, habiendo experimentado así la evolución de la comunicación jurídica desde dos perspectivas: desde el lado de los medios y desde el de la comunicación.

ACIJUR aglutina en 2007 a los profesionales de la comunicación jurídica, contando entre sus socios fundadores con el director de comunicación del Consejo General de la Abogacía, del Colegio de Abogados de Madrid, del Consejo General del Notariado, del Colegio de Registradores, del Colegio de Procuradores de Madrid, de varios despachos de abogados y periodistas especializados en información jurídica (Estatutos Fundacionales de ACIJUR, 2007).

Pueden formar parte de la asociación los periodistas dedicados a la información jurídica, tanto a través de medios de comunicación como de actividades de comunicación llevadas a cabo por organizaciones jurídicas.

Los objetivos de ACIJUR son (Estatutos Fundacionales de ACIJUR, 2007):

- La defensa de la libertad en el ejercicio profesional de sus asociados.

- Velar por la independencia y objetividad de los contenidos informativos.

- Facilitar el diálogo y acceso a las fuentes informativas.

- Representar a sus asociados en cuestiones y temas de índole profesional.

- Desarrollar actividades susceptibles de perfeccionar los conocimientos técnicos y la capacitación de sus asociados.

- Dar a conocer las características y especificaciones de la información jurídica.

La asociación ha puesto en marcha varias actividades dirigidas a la consecución de sus objetivos: cursos especializados, encuentros con

personalidades, la *Agenda de la Comunicación Jurídica*, los Premios *Puñetas* y un curso de Derecho para periodistas.

En 2010 ACIJUR lanzó la primera edición de la *Agenda de la Comunicación Jurídica* que recoge información de todas las empresas, asociaciones, personas o entidades que conforman el mundo de la información y la comunicación jurídica en España. Su periodicidad anual permite que todos los profesionales y entidades que desempeñan un importante papel tanto en la función judicial como en las asociaciones y profesiones jurídicas estén localizados en una herramienta insustituible no sólo para los profesionales de la información, sino para todos los interesados en el ámbito judicial y jurídico. La gran cantidad de datos, ordenados y clasificados, convierten a la Agenda de ACIJUR en el único referente en España para permitir una fluida comunicación y herramienta de trabajo en este campo.

Además, en 2011 la asociación celebró la primera edición de los premios *Puñetas*, que con carácter anual, por votación entre los miembros de ACIJUR, distinguen a las personas o instituciones que más han destacado en el año en su actividad por la Justicia. Asimismo, la asociación también otorga un premio que pretende ser una llamada de atención crítica, pero no ofensiva, sobre aquellos aspectos de la Justicia o de sus instituciones que, en opinión de

los votantes, merezcan ser desterrados de la vida pública. Los premios *Puñetas* han celebrado en 2015 su cuarta edición y se han convertido en un referente para el sector.

Por último, ACIJUR puso en marcha en 2014 la primera edición del *Curso ACIJUR de Derecho para periodistas*, cuya directora es la autora de esta investigación, en el que reconocidos expertos juristas, tratan a lo largo de nueve módulos sobre los diferentes conceptos de distintas especialidades jurídicas.

5. OBSERVACIÓN EMPÍRICA DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS EN ESPAÑA

Una vez ha sido realizada en capítulos anteriores la revisión de la literatura en cuanto a los diferentes conceptos que se engloban en el marco de las relaciones públicas, así como conceptualizados los sujetos emisores de las mismas objeto de esta investigación, los despachos de abogados en España, realizaré en este capítulo una observación empírica de los mismos.

Para ello, en primer lugar, me detendré en explicar los objetivos de la investigación empírica que se analiza en este capítulo, para después describir el modelo de excelencia de Grunig et al., en el cual está basado el sondeo realizado a los despachos y la justificación de su uso para esta investigación. Asimismo, describiré la hipótesis de que parte este trabajo, así como la metodología empírica utilizada y la adaptación del modelo de excelencia a los despachos de abogados. Tras este marco de situación, analizaré los resultados obtenidos del sondeo realizado a los despachos de abogados.

5.1. Objetivos de la investigación empírica

Tras el análisis del marco teórico de la comunicación de los despachos de abogados realizada en capítulos anteriores, el siguiente paso de este trabajo

consiste en el análisis empírico de la comunicación de los despachos de abogados en España con apoyo en un sondeo realizado a los mismos.

Para elaborar el sondeo, me he basado en el cuestionario que Grunig et al. (2002) proponen para analizar la excelencia de la comunicación en las organizaciones. Tomando éste como cuestionario de referencia, con algunas adaptaciones en atención al objeto de estudio que nos ocupa, he tratado de hacer un análisis de la comunicación en los despachos de abogados en España. En posteriores epígrafes explicaré el modelo utilizado para este análisis, la justificación de su uso en esta investigación y cómo ésta se ha llevado a cabo.

El objetivo principal de este análisis empírico es conocer cuán de estratégica es la comunicación en los despachos de abogados en España, atendiendo fundamentalmente al análisis de cuatro elementos: la dirección de comunicación, la relación con los públicos, las tareas de comunicación de los despachos y el grado de profesionalismo de los mismos.

5.2. El modelo de excelencia de Grunig, Grunig y Dozier

5.2.1. Descripción del modelo de excelencia

Los autores Grunig L.A, Grunig J.E, y Dozier desarrollaron, tras quince años de investigación en este campo, un índice de excelencia en la comunicación de las organizaciones, que publicaron en el libro *Excellent Public Relations and Effective Organizations* (2002), y que aplicaron en tres países: Canadá, Gran Bretaña y Estados Unidos. En él analizaron cómo se comunicaban 327 organizaciones mediante encuestas a consejeros delegados, directores de comunicación y empleados.

Previamente a esta obra, Grunig publicaba dos libros más en este campo, desde que comenzara a investigar en 1985 en la excelencia en la comunicación de las organizaciones: *Excellence in public relations and communication management* (Grunig, 1992) y *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (Dozier, Grunig y Grunig, 1995). La principal conclusión de estas obras es que la comunicación gestionada de un modo excelente contribuye a la eficacia de la organización y es la que construye relaciones duraderas con sus públicos.

Para estos autores, la excelencia de las relaciones públicas exige que su gestión sea estratégica y, por lo tanto, con un alto componente de análisis y planificación; que su desarrollo dependa directamente de lo que ellos llaman “la coalición dominante” (el equipo directivo de la organización); y que las tareas incluyan funciones no sólo tácticas sino también estratégicas, de forma que permitan la bidireccionalidad con los públicos así como la simetría o un mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos externos e internos.

Extraigo a continuación algunos elementos del modelo de excelencia de la comunicación en las organizaciones que estos autores proponen y que son útiles de cara un posterior análisis en este trabajo.

En primer lugar, al hablar de gestión estratégica se alude al desarrollo de una actividad, que tras un análisis previo, sea planificada para ser prolongada en el tiempo y para que pueda crear una cultura corporativa. En este sentido, la gestión estratégica se opondría a la gestión táctica, que se identifica con acciones puntuales meramente ejecutivas que carecen de análisis y que no son continuadas en el tiempo.

En segundo lugar, el desarrollo de esta gestión estratégica, según una posterior matización al modelo que está recogido en Grunig, Grunig y Dozier (2002), debe depender directamente del órgano directivo de la organización, de la coalición dominante. En este sentido la estructura organizativa cobra gran importancia porque habla del peso o la situación que las relaciones públicas ocupan en las organizaciones.

En tercer lugar, en lo que respecta a las tareas, el modelo de excelencia en las organizaciones considera que las relaciones públicas excelentes deben asumir funciones no solo tácticas, sino también estratégicas, que persigan objetivos propios de la comunicación simétrica bidireccional, donde exista mutuo entendimiento entre la organización y sus públicos.

Son bien conocidos los cuatro modelos de relaciones públicas que Grunig y Hunt proponían en el año 1984 en su libro *Managing Public Relations*, y que brevemente recojo a continuación.

El modelo de Agente de Prensa o *Publicity*, que hace referencia a cuando las relaciones públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, en el que es solo la organización la que se

dirige hacia los públicos para modificarlos. Este modelo se asocia a una visión táctica de la comunicación porque, según los autores, cuando se practican así las relaciones públicas, no hay estrategia ni análisis previo de los públicos.

El modelo de información pública, que persigue difundir información pero sin persuadir. Este modelo también es unidireccional, aunque a diferencia del de agente de prensa, se da una información más amplia y precisa (en el sentido anglosajón *accurate*). En este modelo tampoco hay estrategia ni análisis de los destinatarios.

El modelo asimétrico bidireccional, que trata de persuadir a los públicos; pero en este modelo se analizan previamente las actitudes de los públicos con la finalidad de que éstos acepten el criterio de la organización y apoyen sus decisiones. Es este un modelo de relaciones públicas bidireccional, ya que va en dos direcciones: se busca y recibe la respuesta de los públicos. Sin embargo, la comunicación es asimétrica, ya que lo que se busca es persuadir para modificar a los destinatarios a favor de la organización; los efectos de la comunicación están desequilibrados.

Por último, el modelo simétrico bidireccional, que es considerado por estos autores como el modelo atribuible a las relaciones públicas excelentes. En él los profesionales de las relaciones públicas actúan como mediadores entre la organización y sus públicos. Este modelo persigue el mutuo entendimiento entre ambas partes. Según Grunig y Hunt (1984), la comunicación simétrica bidireccional debería llevar a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos tras la puesta en marcha de un programa de relaciones públicas. Este modelo, según quienes lo proponen, constituye el ideal de las relaciones públicas y desde su formulación en 1984 ha sufrido críticas y adaptaciones.

5.2.2. Justificación del uso del modelo

Tal y como he mencionado arriba, el índice de Excelencia en las Relaciones Públicas de Grunig et al. está en un texto (2002) en el que los autores realizan una propuesta de revisión y actualización de los modelos originales de 1992, analizan la comunicación en 327 organizaciones de tres países diferentes mediante encuestas a consejeros delegados, directores de comunicación y empleados. A través de este índice se evalúa el grado de excelencia de la comunicación en las organizaciones.

Toda vez que el objeto de mi investigación es analizar la comunicación en los despachos de abogados en España, he considerado oportuno basarme en el índice de excelencia en las relaciones públicas elaborado por estos autores en el año 2002, fruto de más de quince años de investigación en este campo. He considerado la oportunidad del uso de este modelo por varios motivos.

En primer lugar, porque el objetivo de mi análisis coincide con el de los autores: medir la excelencia de la comunicación en las organizaciones.

En segundo lugar, porque es un modelo que desde su publicación ha sido utilizado para algunas investigaciones, aplicándolo a organizaciones de diferentes sectores o analizando algún aspecto del mismo: véase por ejemplo el análisis de la comunicación gubernamental con los inmigrantes en España (Carretón, 2014); de las relaciones públicas *on line* (Pineda, 2013); de las redes sociales (Navarro, 2011); de los partidos políticos (Xifra, 2010); de la comunicación interna en las empresas (Carretón y Ramos, 2009). En todas estas aplicaciones, el índice ha resultado de utilidad. Esta es la primera vez que en una investigación se aplica el Índice de Excelencia

a un sector como el de los despachos de abogados, lo que consideré de gran interés teniendo en cuenta las transformaciones de la comunicación y las relaciones públicas que se están dando en este sector.

En tercer lugar, porque aunque el índice fuera publicado en 1992 y revisado en 2002, ha quedado demostrada su vigencia, aún con todas las críticas que se le han hecho. Así lo aclaran los autores Huertas, Lozano y Ordeix (2012), en cuyo artículo titulado “Análisis y verificación de la Teoría e Índice de Excelencia de James Grunig. ¿Sigue vigente hoy su teoría?”, dejan patente la vigencia y actualidad del mismo. En este artículo sus autores concluyen que se corrobora el índice y la teoría de la excelencia de Grunig. Y así afirman “que, a pesar del lapso de tiempo transcurrido desde la creación de la teoría de la excelencia y del estudio sobre la excelencia de las organizaciones en Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá (1992), sus conclusiones siguen hoy vigentes. Ello demuestra la validación de la teoría, porque sus postulados son demostrables.” (Huertas et al., 2012).

5.3. Hipótesis

Tras la revisión de los conceptos y principios sobre la comunicación aplicables al análisis de los despachos de abogados, y conocido el contexto en el que ésta se ha producido, la hipótesis de la que parte esta observación empírica es la siguiente:

En la medida en que la profesión de la abogacía en España ha evolucionado hacia la corporativización, y la competencia entre las “corporaciones” (los despachos de abogados) ha crecido exponencialmente, es de esperar que su comunicación también haya ido adoptando prácticas más profesionales, en línea con la evolución de la comunicación corporativa.

5.4. Metodología empírica

Como mencioné en el Capítulo 4, en España operan 90.000 despachos de abogados (Instituto de Estudios Económicos, 2012). Decidí tomar como criterio para la selección de despachos la facturación, entre aquellos que ejercen de forma colectiva bajo la fórmula de despacho. Por tanto, la presente observación empírica se ha centrado en los cincuenta despachos de abogados que operan en España con mayor facturación¹⁶, la llamada *la abogacía de los negocios* en España.

¹⁶ Según los datos publicados en 2014 por el diario Expansión, que realiza con periodicidad anual un *ranking* de bufetes por facturación (recuperado de <http://www.expansion.com/juridico.html>), bajado por última vez el 1 de junio de 2015.

En cuanto a la recogida de datos, el cuestionario fue enviado por correo electrónico a los cincuenta despachos seleccionados. Se hicieron dos envíos, el primero en julio de 2014 y el segundo en septiembre de 2014. Dos encuestados prefirieron responder por teléfono. En total respondieron cuarenta personas, entre los que se encuentran socios directores, abogados y directores de comunicación de los diferentes despachos, tal y como se hizo en las organizaciones analizadas en el libro de Grunig et al. (2002).

De los bufetes participantes en el sondeo, más del 50% son organizaciones con más de 100 empleados, el 30% son despachos entre 50 y 100 empleados y el 20% tiene menos de 50 empleados.

El análisis de los datos será cuantitativo o cualitativo en función de si existe la posibilidad de medición de una forma o de otra.

5.5. Adaptación del modelo de Grunig et al. a los despachos de abogados en España

Para realizar el sondeo en España, traté de adaptar el cuestionario original de *Excellent Public Relations and Effective Organizations* dirigido a directores de comunicación, al sector concreto al que se dirigía la encuesta, los despachos de abogados en España, eliminando aquellas variables que no eran de aplicación a esta profesión.

El cuestionario finalmente empleado consta de 34 preguntas (Ver Apéndice 1). A continuación expongo su estructura.

En la elaboración del cuestionario he tenido en cuenta la parte teórica analizada previamente en este trabajo. Tras algunas preguntas introductorias sobre cuestiones socio-demográficas, se pregunta a los encuestados por características básicas del despacho: tamaño tanto global del despacho como del departamento de comunicación, así como la externalización de servicios.

Un segundo bloque de preguntas se centra en la dirección de comunicación: organigrama, recursos empleados, toma de decisiones, perfiles profesionales, unidades y relación funcional entre ellas y presupuesto asignado.

Siguiendo el modelo original de análisis de excelencia, hay un bloque destinado a observar las tareas desempeñadas (objetivos, eficacia y resultados). En estas preguntas he incluido tareas como el uso de redes sociales, que no estaban incorporadas en el cuestionario original y que aportan información interesante a este análisis.

El tercer bloque de preguntas se refiere a la relación con los públicos de los despachos encuestados, omitiendo respecto al cuestionario original aquellos que no serían de aplicabilidad al sector de los bufetes en España como por ejemplo, la relación con los grupos activistas. Así, se pregunta por la relación con los empleados, con los medios de comunicación, con la comunidad/RSC, con la Administración Pública, con los clientes, con la competencia y con las universidades.

El cuarto y último bloque de la encuesta se refiere a preguntas relativas al grado de profesionalismo de la comunicación en los despachos de abogados: nivel de asociacionismo, publicaciones especializadas y consumo de medios de comunicación.

Asimismo, se incluyó en el cuestionario las preguntas relativas al papel de la mujer que se encuentran en el cuestionario original de

Grunig et al (2002), pero finalmente no se utilizaron para la investigación, ya que en general no existen programas específicos para mujeres en los despachos de abogados en España, por lo que las preguntas relativas a este tema no aportarían información relevante para mi análisis.

5.6. Resultados

Para la exposición de resultados utilizaré un orden similar a la exposición del marco teórico.

En primer lugar, comenzaré por analizar los datos recogidos sobre la dirección de comunicación en los despachos, teniendo en cuenta los recursos empleados, el organigrama, el apoyo a la comunicación por parte de la dirección del despacho, el perfil profesional de los directores de comunicación de los bufetes y las funciones que estos llevan a cabo.

En segundo lugar, analizaré los datos recabados en el sondeo relativos a la relación de los despachos con sus diferentes públicos.

En tercer lugar me detendré en las tareas de comunicación y en cuarto y último lugar, trataré de cuantificar el grado de profesionalismo de la comunicación en los bufetes.

Finalmente, con la información extraída de los datos, situaré a los despachos de abogados en España en la herramienta que he elaborado para calificar el carácter estratégico de la comunicación.

5.6.1. La Dirección de comunicación en los despachos

5.6.1.1. Recursos empleados

Para obtener información sobre los recursos empleados en la dirección de comunicación en los despachos de abogados, se les hizo a los encuestados varias preguntas relacionadas con el tamaño del departamento de comunicación (número de personas) y presupuesto asignado al mismo.

A los encuestados se les preguntó “Cuántas personas trabajan en comunicación”. Los resultados se exponen en la Tabla 2.

Tabla 2. Personas que trabajan en comunicación en el despacho		
	%	N
Entre 0 y 3	77,5	31
Entre 4 y 6	10	4
Entre 10 y 12	5	2
Contrata agencia de comunicación	2,5	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los datos obtenidos puedo afirmar que los recursos humanos empleados en comunicación en la mayor parte de los despachos (77,5%) no superan las tres personas. Sólo hay ocho despachos que superan esa cifra, lo que representa el 20% del total de los encuestados.

El segundo bloque de respuestas es el de cuatro casos (10%) de departamentos de comunicación donde trabajan entre cuatro y seis personas. El tercero es de dos despachos (5%) que cuentan con un equipo de comunicación de entre diez y doce personas. El cuarto es el de un caso aislado de un despacho que contrata servicios externos de una agencia de comunicación. Es decir, los departamentos de comunicación son pequeños, y los que hay grandes, coinciden con los de mayor facturación.

Sin embargo, aunque son los que menos, existen despachos cuyos departamentos de comunicación tienen un tamaño considerable.

En cuanto al presupuesto, se preguntó a los encuestados por el porcentaje aproximado de dedicación a las distintas unidades de comunicación. Las respuestas no me permiten elaborar una conclusión clara porque los encuestados respondieron con diferentes criterios: unos hablan en porcentajes (y señalan porcentajes muy variados. Por ejemplo, el porcentaje del presupuesto asignado a Marketing/Comunicación va desde el 80% hasta el 2% del presupuesto total del despacho), otros en gastos absolutos (y señalan cantidades como 60.000 o 30.000 euros destinadas a Marketing/Comunicación). Lo que sí quiero señalar es que tres de los despachos contestaron no tener un presupuesto asignado al departamento de Márketing/Comunicación, lo que resulta indicativo de la poca importancia otorgada a esta función.

5.6.1.2. El organigrama

Para obtener información sobre el organigrama de los despachos, se preguntó a los encuestados “Me podría decir con qué unidades de las que se indican abajo cuenta su despacho”. Al encuestado se le ofreció una relación de unidades de las que podía elegir tantas cuantas tuviera. Los resultados se exponen en la Tabla 3.

Tabla 3. Unidades del organigrama de los despachos		
	%	N
Marketing/Comunicación	35	14
Marketing/Comunicación, Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales, Publicidad, Lobbying	17,5	7
Marketing/Comunicación/Relaciones Institucionales	12,5	5
Marketing/Comunicación, Publicidad	10	4
Marketing/Comunicación, Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales, Publicidad	5	2

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos en esas dos preguntas, extraigo lo siguiente:

Primero, no hay una pauta común a los despachos. Tal y como indica la Tabla 3, sólo un 35% de los encuestados tienen la misma pauta; el siguiente porcentaje es de 17,5% y los siguientes ya son muy bajos. Por tanto, los despachos de abogados en España no tienen, a día de hoy, una pauta común para la organización de sus unidades de comunicación.

Segundo, la organización de unidades más repetida (35%) es “Marketing/Comunicación”. Este dato revela con claridad que la comunicación no se entiende todavía por los abogados como una unidad diferenciada del marketing.

Tercero, este dato del 35% podría además interpretarse de otras dos maneras: que Marketing/Comunicación sea la denominación más común para designar al departamento que se encarga de todas las áreas del despacho que tienen algo que ver con la comunicación, aunque dentro de estos departamentos se lleven a cabo también otro tipo de tareas; o bien, que efectivamente, los despachos de abogados solo lleven a cabo tareas de marketing y comunicación, y no así funciones como relaciones institucionales, asuntos públicos, publicidad, desarrollo de negocio, recursos humanos, gestión del conocimiento o gestión de intangibles.

Cuarto, las siguientes unidades más repetidas que son, y por este orden, Relaciones Institucionales (ocho), Publicidad (cinco) Asuntos Públicos (tres) y *Lobbying* (tres). Esto revela que un porcentaje no poco importante de despachos empiezan a incluir en sus unidades otro tipo de tareas que van más allá de la comunicación entendida en sentido clásico; si bien no están diseñadas en sentido estratégico según el modelo de análisis que he empleado en este trabajo.

Quinto, hay sólo dos despachos que contemplan entre sus unidades, además de las de Marketing/ Comunicación y Relaciones

Institucionales, unidades que según el modelo de análisis están consideradas como más estratégicas: Gestión del Conocimiento (uno), Intangibles, Marca, Redes Sociales, Diseño (uno).

Para completar el análisis del organigrama, se preguntó a los encuestados la relación funcional entre las unidades indicadas. De las respuestas extraigo lo siguiente:

Primero, se observa también aquí una importante dispersión. A modo de clasificación, podría resumir en siete el tipo de respuestas obtenidas:

- No hay respuesta mayoritaria. Hay tres despachos en los que Marketing, Comunicación, Relaciones institucionales, Publicidad y Asuntos Públicos dependen de un solo departamento multitarea, mientras en otro caso, aunque dependen todas estas tareas de la misma persona, el responsable es el socio director del despacho y tienen relación funcional entre ellas.

- Dos despachos contestan que el departamento de Marketing y Desarrollo de Negocio es independiente del de Comunicación y Relaciones Institucionales, aunque están coordinados a través del comité de socios, órgano máximo de toma de decisiones del despacho.

- En dos despachos solo hay un departamento de Comunicación, Marketing y Desarrollo de Negocio; en un caso es un departamento interno y en el otro está externalizado el servicio.

- Otros dos despachos reflejan en su respuesta que Comunicación y Asuntos Públicos son dos departamentos distintos e independientes entre sí.

- Otro grupo sería el de los despachos donde Marketing, Comunicación, Relaciones Institucionales y Publicidad dependen de la dirección de Marketing que reporta al comité de socios; mientras que *Lobbying* y Asuntos Públicos dependen directamente de un socio (dos respuestas de despachos). En este grupo podríamos incluir también la respuesta de un bufete que afirma que el departamento de Marketing/Comunicación está al servicio de las relaciones institucionales, que depende directamente de los socios.

- Un caso aislado en el que el departamento de Comunicación comparte áreas con recursos humanos en materia de comunicación interna.

- También otro caso en el que existen tres departamentos bien diferenciados con responsables distintos en cada una de las áreas: Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales.

De estos resultados puedo concluir lo siguiente:

En primer lugar, que la existencia de un departamento independiente de *Lobbying* y Asuntos Públicos no es algo común en los despachos de abogados y, en caso de que exista, siempre depende de un socio y nunca de la dirección de comunicación. En este sentido, cabe mencionar que este tipo de tareas, que tienen un alto contenido jurídico, tradicionalmente han sido asumidas por los abogados como algo propio de su ejercicio profesional, y en muchos casos es un servicio jurídico que ofrecen a sus propios clientes. En este sentido se pronuncia Matud, director de comunicación de Cremades & Calvo Sotelo, quien en una noticia de García-León recogida en el diario *Expansión*¹⁷ afirma que “es lógico que sean los bufetes los que aglutinen gran parte de este tipo de trabajo porque el derecho es el instrumento de actuación más común

¹⁷ García-León, C. (26 de septiembre de 2014). El ‘Lobby’ se refugia en España en los bufetes de abogados. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/accesible/2014/09/26/juridico/1411749849.html> . Bajado por última vez el 1 de junio de 2015.

en España en Asuntos Públicos y la información de ciertos temas jurídicos enriquece el proceso legislativo”.

En segundo lugar, los despachos de abogados no cuentan con un departamento de Publicidad. La explicación de esto está en que, como mencioné en el capítulo 2 y 4 de este trabajo, la abogacía ha tenido históricamente y hasta el año 2000 restricciones para publicitar sus servicios; aún hoy el código deontológico impide un libre desarrollo de esta tarea.

En tercer lugar, si bien la situación de la dirección de comunicación en el organigrama de los despachos suele variar de una firma a otra y existe bastante dispersión en cuanto a la nomenclatura y posición que ocupa cada unidad, es común que aquélla se encuentre ligada a la Dirección de Marketing y que ésta, no forma parte del Consejo de Socios, máximo órgano decisor de la organización al que pertenecen los socios del despacho. Por el contrario, en la mayoría de los grandes bufetes, el departamento de Marketing y Comunicación suele depender de un socio del despacho a quien le han sido encomendadas las labores de gestión (junto a otras como administración, finanzas, informática, recursos humanos y otros

servicios que no son propiamente ejercicio de la abogacía) y que es el que representa los intereses del departamento en el Consejo de Socios. En el mejor de los casos es a este órgano a quien la Dirección de Comunicación reporta, pero en todo caso no pertenece a el Consejo de Socios.

Para valorar esto recurro a la afirmación de González et al., quienes aseveran que:

Lo conveniente sería contar con un Comité de Dirección, reducido a un máximo de diez personas, en el que se hablaran las cuestiones que afectan a la marcha del negocio en general, como se hace en cualquier otra empresa, y en el que figurara la dirección de marketing, junto con la dirección de recursos humanos, la dirección de sistemas de información, servicios generales, la dirección técnica de los profesionales, la dirección del negocio, etc. Estableciendo claras diferencias entre los temas que deben tratarse en un Consejo de Socios y los temas que deben llevarse en un Comité de Dirección (2005: 63).

Estoy de acuerdo con este juicio, que además coincide también con lo que al respecto implica el modelo de excelencia de Grunig et al.

(2002): para que las relaciones públicas sean excelentes en una organización, la dirección de comunicación debe formar parte de lo que estos autores llaman la “coalición dominante”, es decir, el órgano de gobierno de la organización desde donde se toman las decisiones estratégicas de la misma. En el caso de los despachos de abogados, ese órgano es el Consejo o Comité de Socios.

En este sentido, para obtener mayor información sobre los organigramas de los despachos, a los directores de comunicación encuestados se les preguntó por la persona a la que reportan en su trabajo. El 85% de los directores de comunicación reportan al socio director (cabeza del máximo órgano de gobierno de la organización), mientras el 10% reporta al Comité de Socios o a otro socio del despacho distinto del socio director; un 5% reporta a la persona adjunta a la dirección (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Persona a la que reportan los Directores de Comunicación		
	%	N
Socio director	85	17
Otro socio del despacho	10	2
Persona adjunta a la dirección	5	1

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados se deduce que la gran mayoría de los directores de comunicación de los despachos reportan a lo que Grunig, et al. (2002) entienden como “coalición dominante”. Sin embargo, aunque reportan al órgano competente para tomar las decisiones estratégicas de la organización, los directores de comunicación no forman parte de esta coalición, sino que solo tienen una dependencia funcional, como se mostraba en la pregunta anterior.

Según la herramienta elaborada en esta investigación para el análisis de la excelencia de la comunicación en los despachos, situaré en el extremo derecho los organigramas más estratégicos, es decir, aquellos donde la dirección de comunicación dependa más de la dirección, por el contrario, en el extremo izquierdo se encontrarán los organigramas más técnico-tácticos, esto es, cuanto más dependan de subunidades del despacho (Ver Gráfico 2).

Por lo tanto, y según el análisis cualitativo de los organigramas de los despachos, podríamos situar el total de los organigramas de los despachos en el centro del continuo, ya que si bien en general la dirección de comunicación de los bufetes analizados no forman parte de

la coalición dominante en el organigrama, en muchos casos sí dependen de ella y no de subunidades de la organización.

Gráfico 2. Organigramas de los despachos



Fuente: Elaboración propia

5.6.1.3. Apoyo a la comunicación por parte de la dirección

Para obtener información sobre el apoyo recibido por las diferentes unidades de los despachos relacionadas con la comunicación, se hizo la siguiente pregunta: “Independientemente del presupuesto, ¿qué unidad o tarea cree usted que recibe más apoyo por parte de la dirección del despacho?” Los datos se exponen en la Tabla 5.

Tabla 5. Unidad que recibe más apoyo por parte de la dirección del despacho		
	%	N
Márketing/Comunicación	64,1	25
Todas por igual	23	9
Relaciones institucionales	7,6	3
Publicidad	2,5	1

Fuente: Elaboración propia

El 64,1% de los encuestados considera que la unidad que más apoyo recibe por parte de la dirección del despacho es la de Márketing/Comunicación, dato que es consistente con lo que expuse en el apartado sobre el organigrama (la totalidad de los despachos encuestados cuentan con la unidad de Márketing/Comunicación).

Resulta de interés que el área de Relaciones Institucionales tenga un apoyo por parte de la dirección del despacho superior al de Publicidad, aunque, como se señalé en el epígrafe sobre el organigrama, el 35% de los despachos encuestados contemplan en su organización el área de Relaciones Institucionales, mientras que el 32,5% de los encuestados cuenta con departamento de Publicidad, lo que podría explicar que sea por eso mayor el apoyo recibido por ser un área más presente en los despachos.

Por último, resulta sorprendente que al preguntar por el apoyo a las diferentes áreas relacionadas con la comunicación, los encuestados solo hayan dado respuesta respecto a las áreas de Márketing/Comunicación; Relaciones Institucionales o Publicidad, no mencionando en ningún caso al departamento de Asuntos Públicos o *Lobbying* u otras áreas relacionadas con la comunicación. Estos

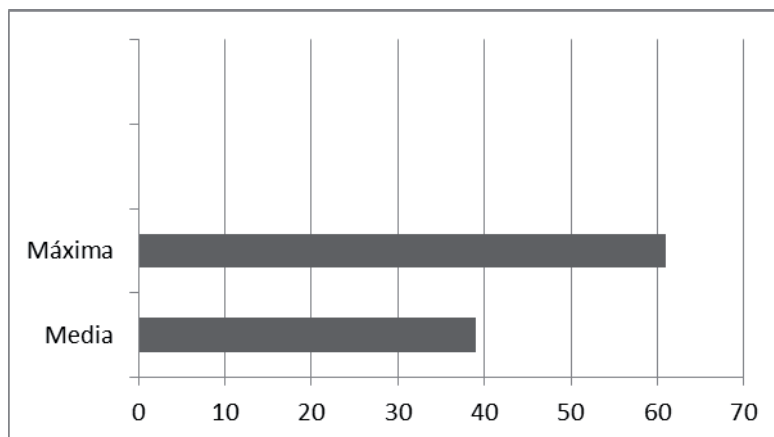
resultados se podrían explicar porque, como se ha visto en el epígrafe relacionado con el organigrama, hay muchos despachos que no cuentan con estas dos últimas áreas (Ver Tabla 3).

5.6.1.4. Perfil profesional

Para obtener información sobre el perfil profesional de los directores de comunicación de los despachos de abogados, se ha preguntado a los encuestados sobre su edad, género, nivel profesional y experiencia previa en actividades de comunicación.

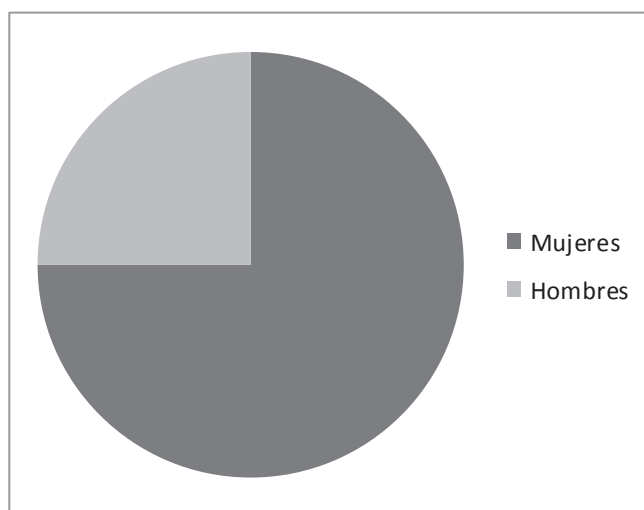
En lo que respecta a la edad, la media de edad de los directores de comunicación de los grandes bufetes en España está en 39 años; y en lo que respecta al género, en el 75% de los casos este cargo está desempeñado por mujeres.

Gráfico 3. Edad *dircoms* de los despachos de abogados



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Género *dircoms* de los despachos de abogados



Fuente: Elaboración propia

Estos datos revelan que, si bien los despachos de abogados prefieren contratar para el puesto de director de comunicación a personas con una edad madura para asumir ese cargo, también prefieren mayoritariamente (75%) contratar a mujeres, algo que no deja de sorprender en un sector donde los puestos de dirección son en su gran mayoría ocupados por hombres. En este sentido, quiero traer a colación la información que dieron García-León y Sáiz en el diario económico *Expansión*¹⁸ sobre una encuesta realizada por éste a los 25 principales bufetes de la abogacía de los negocios en España. En el artículo se revelaba que “sólo el 13% de los socios de bufetes en España son mujeres”. Sin embargo, “las cifras de abogados de ambos sexos se aproxima casi al equilibrio en cuanto al número de profesionales: un 54% de hombres y un 46% de mujeres”.

Por otro lado, es cierto que el porcentaje de hombres que asumen la Dirección de Comunicación en los despachos, en esta encuesta, es poco elevado. Sin embargo, es una tendencia habitual en este sector, ya que hace diez años, la autora de esta investigación ya advertía que “salvo tres excepciones en el sector, la Dirección de Comunicación en

¹⁸ García-León, C. / S. Saiz. (25 de marzo de 2014). Solo el 13% de los socios de bufetes en España son mujeres. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/03/25/juridico/1395767125.html>. Bajado por última vez el 1 de junio de 2015.

los despachos es llevada a cabo por profesionales del sexo femenino” (Pascual, 2006: 25).

Para conocer el nivel profesional de los directores de comunicación de los despachos, se les preguntó a los encuestados: “¿Sería tan amable de indicar cuál es el nivel de estudios más alto que usted ha alcanzado?”. Se ofreció una relación de niveles de estudio (ver cuestionario en el Apéndice I) de los que podía elegir tantos cuantos tuviera. Los resultados se exponen en la Tabla 6.

Tabla 6. Nivel de estudios alcanzado por los <i>dircom</i> de los despachos de abogados		
	%	N
Master o DEA	70	21
Grado, Licenciatura o Ingeniería superior	20	6
Doctorado	6,6	2
Diplomatura o ingeniería técnica	3,3	1

Fuente: Elaboración propia

Para completar el análisis sobre el perfil profesional de los directores de comunicación de los grandes bufetes en España, se les preguntó a los directores de comunicación encuestados: “¿Podría indicar cuál es el nivel máximo de experiencia que ha tenido en comunicación?”. Al encuestado se le ofreció una relación de situaciones (ver en el cuestionario en el Apéndice I) de los que podía elegir tantas cuantas tuviera. Los resultados se exponen en la Tabla 7.

Tabla 7. Nivel de experiencia en comunicación de los <i>dircom</i> de los despachos de abogados		
	%	N
No he tenido experiencia previa en comunicación	31	9
Más de 10 años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización	24,1	7
Menos de cinco años de experiencia	20,6	6
Entre 5 y 10 años de experiencia	17,2	5
He trabajado en medios de comunicación como periodista	6,8	2

Fuente: Elaboración propia

De estos datos puedo afirmar lo siguiente:

Primero, el nivel de formación de los directores de comunicación de los despachos es muy alto: el 70% de los encuestados alcanzan un nivel de estudios de Master o DEA; y un 20% lo tiene de Grado, Licenciatura o Ingeniería Superior.

Segundo, el grado de experiencia en comunicación es dispar entre los directores de comunicación. Así, aunque casi el 70% de los encuestados afirma tener experiencia en comunicación en mayor o menor grado, un 24,1% tiene más de 10 años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización; un 20,6% tiene menos de 5 años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización; y un 17,2% tiene entre 5 y 10 años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización.

Tercero, si bien la mayoría de los directores de comunicación de despachos tiene experiencia previa en comunicación, no deja de ser sorprendente el dato del 31% de los directores de comunicación que no tienen nada de experiencia en departamentos de comunicación. Esto pone de manifiesto que todavía hay un número importante de grandes despachos de abogados que no han profesionalizado el perfil de director de comunicación, y que todavía no es habitual la especialización de la formación.

Cuarto, aunque en clara minoría (sólo un 6,8% de los despachos encuestados), hay despachos que contratan a directores de comunicación cuya experiencia previa en comunicación la tienen como periodistas, es decir, trabajando en un medio de comunicación. Este es un claro ejemplo del histórico perfil de jefe de prensa cuyas funciones van más encaminadas a la relaciones con la prensa, obviando así funciones más estratégicas de la comunicación referidas en el marco conceptual del presente trabajo.

Según la herramienta elaborada en esta investigación para el análisis de la excelencia de la comunicación en los despachos, situaré en el extremo derecho los perfiles de directores de comunicación más

estratégicos, teniendo en cuenta los elementos analizados relativos al nivel profesional y experiencia previa en actividades de comunicación. En sentido opuesto, en el extremo izquierdo situaré los perfiles más técnicos, esto es, con menos experiencia y una preparación para actividades más tácticas (Ver Gráfico 5).

Por lo tanto, y según el análisis de los perfiles de los directores de comunicación de los grandes despachos, podría situar a estos en el centro del continuo, ya que si bien los directores de comunicación tienen una buena formación, hay un alto porcentaje de directores de comunicación que no tienen experiencia previa en comunicación.

Gráfico 5. Perfil *dircoms* de los despachos



Fuente: Elaboración propia

5.6.1.5. Funciones

Para obtener información sobre las funciones de los directores de comunicación de los grandes despachos de abogados, se ha preguntado a los encuestados sobre su capacidad, experiencia o conocimiento para realizar determinadas funciones, la toma de decisiones y autonomía que estos tienen en su trabajo y la contratación de servicios externos de los despachos.

En relación al primer bloque, la pregunta específica fue: “Valore en una escala del 0 al 10 la capacidad, experiencia o conocimiento que usted cree que tiene el Departamento de Comunicación/Marketing (o equivalente) de su despacho para las tareas que se indican abajo.” Se ofreció una relación de tareas (ver en el cuestionario en el Apéndice I). Para poder interpretar más fácilmente estos resultados, he puesto en diferente color aquellas funciones que considero –siguiendo el modelo de análisis que he tomado como referencia- clasificables en un mismo grupo. En gris claro las que son de carácter más tácticas y en gris oscuro las funciones más estratégicas. Dejo sin colorear aquellas que no considero tan fácilmente clasificables. Los resultados se exponen en la Tabla 8.

Tabla 8. Capacidad, experiencia o conocimiento del Departamento de Comunicación para llevar a cabo tareas	
	Media (0-10)
En general, llevar la relación con los medios de comunicación	9,1
Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector	9,0
Gestionar la web del despacho	8,9
Redactar materiales de comunicación tales como notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.	8,7
Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)	8,6
Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación	8,6
Elaborar plan/es de comunicación del despacho	8,6
Gestionar la marca del despacho	8,6
Elaborar publicaciones sobre el despacho, tales como folletos, <i>newsletters</i> , memorias anuales, etc.	8,6
Gestionar la reputación del despacho	8,5
Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc.)	8,4
Representar a mi despacho en eventos y reuniones	8,3
Comprender el criterio de los periodistas en la selección de noticias	8,3
Utilizar las redes sociales como canal para relacionarse con los públicos del despacho	8,1
Gestionar la comunicación interna del despacho	8,1
Editar o reescribir materiales escritos por otros en la organización	8,1
Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho	7,9
Desarrollar las metas y objetivos de tu departamento	7,9
Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho	7,8
Elaborar materiales para presentaciones con clientes	7,8
Relaciones institucionales	7,3
Gestionar las crisis de comunicación	7,3
Elaborar informes con análisis de la competencia	7,1
Gestionar personas	7,0
Elaborar el presupuesto del departamento	6,9
Llevar a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa	6,9
Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes de su despacho	6,6
Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho	6,5
Llevar a cabo tareas tales como asuntos públicos, <i>lobbying</i> , <i>public affairs</i> o <i>issue management</i> .	6,2
Llevar la relación con los analistas financieros	4,6

Fuente: Elaboración propia

 Tareas tácticas
  Tareas estratégicas

Pues bien, del análisis de los datos obtenidos por esta pregunta puedo afirmar lo siguiente:

Primero, las tareas con las valoraciones más altas hacen referencia a funciones más tradicionales y tácticas de los directores de comunicación. Así se sitúan en los primeros puestos tareas como las siguientes: llevar la relación con los medios de comunicación (9,1); informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector (9); gestionar la web del despacho (8,9); redactar materiales de comunicación tales como notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc. (8,7); contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.) (8,6). Se puede decir, por tanto, que los encuestados se encuentran altamente capacitados para las tareas que han constituido tradicionalmente las funciones de relación con los medios de comunicación.

Segundo, las tareas de carácter más estratégico (más relacionadas con la planificación o el análisis, por ejemplo), se encuentran en un segundo lugar. Así, por ejemplo las siguientes: elaborar plan/es de comunicación del despacho (8,6); gestionar la marca del despacho

(8,6); gestionar la reputación del despacho (8,5); comprender el criterio de los periodistas en la selección de noticias (8,3); utilizar las redes sociales como canal de comunicación para relacionarse con los públicos del despacho (8,1); gestionar la comunicación interna del despacho (8,1).

En los últimos puestos están: Llevar a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa (6,9); Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes de su despacho (6,6); Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho (6,5); Llevar a cabo tareas tales como asuntos públicos, *lobbying*, *public affairs* o *issue management* (6,3); Llevar la relación con los analistas financieros (4,6).

Los datos, por tanto, muestran un resultado contundente: en todas las tareas más estratégicas se obtienen valoraciones menores que en las tareas más tácticas. Pero no es que no estén capacitados, sino que los encuestados se consideran más capacitados para lo segundo que para lo primero.

Tercero, es de resaltar la tarea que se encuentra a la cola, con la valoración más baja. Se trata de la relación con los analistas

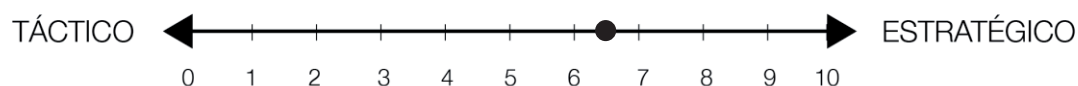
financieros, que obtiene un 4,6, dos puntos por debajo de la siguiente tarea. Este resultados se puede explicar porque, tal y como expongo en el Capítulo 3, los despachos no cuentan con públicos financieros (inversores, accionistas o analistas financieros), aunque sí con clientes financieros.

Tomando el modelo de excelencia de Grunig et al. (2002) en el cual los departamentos de comunicación cuya capacidad, experiencia o conocimiento para llevar a cabo funciones más estratégicas serán más excelentes, puedo afirmar que, en lo que se refiere a los despachos de abogados, sus departamentos de comunicación están más preparados en su mayoría para llevar a cabo funciones más técnico-tácticas, según percepciones de los empleados en estas tareas, por lo que todavía tienen un grado de excelencia en este aspecto bajo. Sin embargo, se ve también una clara tendencia hacia modelos más estratégicos.

Lo que se representa en el Gráfico 6 es el resultado de restar la media obtenida por los encuestados en lo que se refiere a las tareas estratégicas (7,5, he tenido en cuenta sólo las tareas en gris oscuro de la Tabla 8) de la media obtenida por el total de los encuestados en las tareas tácticas (8,5, sólo he tenido en cuenta las señaladas en gris

claro). Por tanto, el valor resultante de las tareas en la escala táctico estratégico del conjunto de los despachos es de 6,4.

Gráfico 6. Capacidad, experiencia o conocimiento del departamento de Comunicación para llevar a cabo las tareas asignadas



Fuente: Elaboración propia

Para profundizar más en el análisis sobre el tipo de tareas llevadas a cabo por los directores de comunicación de los despachos, se les preguntó además por la toma de decisiones relacionadas con la comunicación del despacho: “Indique quien(es) lleva(n) la toma de decisiones en su despacho”. Se ofreció una relación de cargos (ver en el cuestionario en el Apéndice I), de los que podía elegir tantas cuantas quisiera. Los resultados se exponen en la Tabla 9.

Tabla 9. Quién toma las decisiones en el despacho		
	%	N
Comité de socios/Socio director	39,4	15
Comité de socios/Socio director/Director de comunicación	26,3	10
Comité de socios/Socio director/Director general/gerente	15,7	6
Socio director	15,7	6
Consejeros	2,6	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de estos datos puedo extraer lo siguiente:

Primero, existe dispersión en el concepto que los despachos tienen sobre el máximo órgano directivo de la organización, lo que Grunig denomina “Coalición dominante”. En unos casos (casi uno de cada tres encuestados), la llamada coalición dominante la compondría el comité de socios con el socio director a la cabeza (39,4%); en otros la componen el comité de socios con el socio director y el director de comunicación (26,3%); en otros casos lo forman en comité de socios, el socio director, el director general y el gerente del despacho (15,7%); hay otros tantos casos donde es el socio director quien unánimemente toma las decisiones (15,7%); y por último, hay un caso aislado en que son los consejeros del despacho quienes toman decisiones (2,6%). En definitiva, no hay un modelo común de toma de decisiones en comunicación seguido por los despachos de abogados en España.

Segundo, aún en esa dispersión, cabe destacar que hasta un 26,3% de los encuestados afirma que los directores de comunicación participan en la toma de decisiones en su despacho. Para hacer una valoración de la relevancia de este dato (más de uno de cada cuatro), necesitaríamos establecer comparaciones en el tiempo, lo que no es posible dado que es la primera vez que se realiza un estudio de estas características. Por tanto, aun cuando este dato no sea demasiado elevado, no consideramos aventurado afirmar que se pueda estar dando, en este punto, un posible movimiento hacia un planteamiento estratégico de la comunicación; contando con los hallazgos que obtenemos para el resto de temas, es esperable que en el futuro este dato aumente.

Tomando el modelo de excelencia de Grunig et al. (2002), en el cual las organizaciones cuyos directores de comunicación toman decisiones, tienen una visión más estratégica de la comunicación y, por tanto, son más excelentes, puedo afirmar que los despachos de abogados en este punto todavía tienen un importante camino por recorrer; aunque la dirección hacia la que se dirigen es ciertamente hacia el modelo de excelencia de la comunicación.

Se preguntó también a los encuestados sobre el grado de autonomía que estos tienen para llevar a cabo las funciones que le son propias: “A continuación le voy a pedir que valore la autonomía que usted cree que tiene en su trabajo. Para ello indique en una escala del 0 al 10 su grado de acuerdo con los siguientes ítems”. Al encuestado se le ofreció una relación de tareas de comunicación (ver en el cuestionario en el Apéndice I) para su valoración. Los resultados se exponen en la Tabla 10.

Tabla 10. Autonomía del <i>dircom</i> en la toma de decisiones	
	Media (0-10)
Presento voluntariamente por escrito mis propuestas para mantener informada a la dirección	8,1
Pido informalmente aprobación porque creo que es más prudente	7,8
Aunque mis notas de prensa y propuestas no requieren una autorización formal, alguna de las personas que tengo por encima puede modificarlas	7,6
Algunas decisiones las tomo autónomamente, pero muchas otras las toma el jefe o requieren su visto bueno	7,5
Tengo total autonomía en las decisiones finales sobre comunicación	7,0
Mucho de lo que yo hago requiere autorización	6,1
Presento voluntariamente por escrito mis propuestas para evitar errores	6,0
Presento voluntariamente por escrito mis propuestas por cortesía	5,0
El proceso de autorización depende de quien mande en ese momento. Algunos socios requieren más autorizaciones que otros	4,4

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas dibujan un panorama diverso del que hago las siguientes consideraciones:

Los directores de comunicación de los despachos de abogados son ciertamente autónomos, aunque no tienen una autonomía plena. Así, la afirmación que ha obtenido una valoración media más alta es la que corresponde a “presento voluntariamente por escrito mis propuestas para mantener informada a la dirección” (8,1).

Las respuestas que tienen que ver con la necesidad de contar con aprobación de un superior (formal o informal) tienen medias más bajas. Así, es valorada con un 7,5 la afirmación “Algunas decisiones las tomo autónomamente, pero muchas otras las toma el jefe o requieren su visto bueno”. Una total autonomía en la toma de decisiones obtiene una media de 7 en la escala, lo que revela que aunque existe dependencia funcional de la dirección de comunicación, el grado de autonomía no es poco importante.

Además, se puede observar que el proceso de autorización de las actividades de comunicación es bastante estandarizado y no depende de quien ejerza la función directiva en ese momento, ya que el *item* “El proceso de autorización depende de quien mande en ese momento. Algunos socios requieren más autorizaciones que otros” ha obtenido la puntuación más baja de la tabla (4,4).

Para analizar el proceso de toma de decisiones, se pidió a los encuestados: “Podría indicar en una escala del 0 al 10 si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones”. Al encuestado se le ofreció una serie de opciones (ver en el cuestionario en el Apéndice I) para su valoración. Los resultados se exponen en la Tabla 11.

Tabla 11. Proceso de toma de decisiones	
	Media (0-10)
El Comité de Socios/socio director consulta al departamento de comunicación	7,1
Las decisiones se toman como parte de un plan estratégico acordado en el Comité de Socios en el que también participa el director de comunicación	6,6
El Comité de Socios/socio director toma las decisiones teniendo en cuenta en gran medida al departamento de comunicación, aunque éste no participa en la toma de decisiones	5,0
El departamento de comunicación no participa en las decisiones, ni es preguntado. Sólo ejecuta las decisiones del Comité de Socios/socio director	2,1

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos puedo afirmar en relación al proceso de toma de decisiones, lo siguiente:

En primer lugar, el departamento de comunicación es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones, pero la mayoría de las veces lo es solo para ser consultado (7,1) y no así para participar en la toma de decisiones (5).

En segundo lugar, no siempre las decisiones se toman teniendo en cuenta un plan estratégico consensuado entre la dirección del despacho y el director de comunicación. Así se pone de manifiesto en el resultado obtenido al valorar el ítem “Las decisiones se toman como parte de un plan estratégico acordado en el Comité de Socios en el que también participa el director de comunicación” (6,6).

Pero, y en tercer lugar, la ausencia de autonomía apenas está presente: el ítem “El departamento de comunicación no participa en las decisiones, ni es preguntado. Sólo ejecuta las decisiones del comité de socios/socio director” obtiene una media de 2,1.

Teniendo en cuenta estos resultados, y aplicando el modelo de Grunig et al. (2002), en el que los departamentos de comunicación excelentes son aquellos que participan en la toma de decisiones y que se rigen por un plan de comunicación estratégico, se puede decir que, si bien los departamentos de comunicación de los bufetes apuntan hacia ese objetivo, todavía siguen moviéndose por parámetros técnico-tácticos.

Para completar el análisis sobre las funciones de los directores de comunicación de los despachos, he preguntado a los despachos sobre

las funciones que estos subcontratan a servicios externos. En este sentido, se les hizo a los encuestados dos preguntas: “¿Su despacho contrata servicios externos?” y “por favor, valore en una escala del 0 al 10 en qué medida las siguientes actividades de comunicación son contratadas a servicios externos del despacho”. Al encuestado se le ofreció una relación de actividades (ver en el cuestionario en el Apéndice I) que tenía que valorar.

Del análisis de los datos resultantes de las dos preguntas puedo afirmar que, si bien el 86,6% de los despachos encuestados afirmaron que contratan servicios externos, esta contratación es muy minoritaria para actividades relacionadas con la comunicación (la media es sólo de 2,2 sobre 10), lo que la sitúa muy por debajo de la media que obtienen los servicios generales subcontratados. Estos datos ponen de manifiesto, una vez más, el alto grado de corporativismo; la falta de apertura o transparencia; y la falta de madurez y profesionalización del sector de la abogacía.

Teniendo en cuenta los tres elementos analizados en este epígrafe (capacidad, experiencia o conocimiento en comunicación, la toma de decisiones y autonomía, la contratación de servicios externos de los

despachos), y según la herramienta elaborada en esta investigación para el análisis de la excelencia de la comunicación en los despachos, situaré en el extremo derecho los departamentos de comunicación de los despachos cuyas funciones sean más estratégicas, es decir, aquellos donde la capacidad, experiencia o conocimiento de los directores de comunicación para realizar funciones estratégicas sea mayor y estos participen en las decisiones del despacho, tengan mayor autonomía y contraten más servicios de comunicación externos. Por el contrario, en el extremo izquierdo se encontrarán los departamentos de comunicación cuya capacidad, experiencia o conocimiento esté más enfocado a funciones más tradicionales; no participen en las decisiones del despacho, tengan menor autonomía y no contraten servicios externos de comunicación. (Ver Gráfico 7)

Por lo tanto, y según un análisis global de las funciones desempeñadas por los directores de comunicación de los despachos, podríamos situarlos en el área izquierda del continuo más cercana a valores técnico-tácticos y lejana, aunque hacia esa dirección, hacia valores más estratégicos.

Gráfico 7. Funciones de los *dircoms* de los despachos



Fuente: Elaboración propia

5.6.2. La relación con los públicos

Para conocer la relación que tienen los despachos de abogados con sus diferentes públicos, se les preguntó a los encuestados: “Sería tan amable de indicar lo que corresponda para cada uno de los públicos que se señala”. Al encuestado se le ofreció una relación de públicos (ver en el cuestionario en el Apéndice I) para su valoración. Los resultados se exponen en las Tablas 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20.

Tabla 12. Relación con los empleados		
	%	N
El programa de relación con este público implica al Departamento de Comunicación	42,8	15
La relación con este público depende del Departamento de Comunicación	22,8	8
Hay programa específico para la relación con este público	20	7
La relación es asistemática y no responde a un plan	13,1	5

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la tabla que hace referencia a la relación de los despachos con sus empleados se desprende que, si bien

en un porcentaje no muy alto de casos (20%) en los despachos existe un plan de específico para la relación con este público, éste implica al departamento de comunicación casi en la mitad de los casos (42%). Sin embargo, el programa, aunque implica en estos casos al Departamento de Comunicación, no depende de éste en la mayoría de los casos, y solo lo hace en un 22,8% de los despachos. También cabe resaltar que la relación con los empleados en algunos casos (13,1%) es asistemática y no responde a un plan.

Estos datos ponen de manifiesto que los despachos tienen todavía una visión táctica en lo que se refiere la comunicación interna, en la que falta planificación estratégica. Al mismo tiempo, la falta de dependencia funcional del departamento de comunicación en muchos casos revela que los despachos todavía recurren a visiones tradicionales de la gestión de la relación con los empleados, obviando a estos como público objetivo de la comunicación estratégica del despacho; y revela también que todavía están poco sistematizados los departamentos de comunicación en lo que se refiere a la comunicación interna.

Tabla 13. Relación con los medios de comunicación		
	%	N
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	74,2	26
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	14,2	5
La relación es asistemática y no responde a un plan	8,5	3
Hay programa específico para la relación con este público	2,8	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos obtenidos en referencia a la relación de los despachos con los medios de comunicación, puedo destacar que de una forma mayoritaria los encuestados afirman que la relación con los medios de comunicación depende del Departamento de Comunicación (74,2%), tratándose de un porcentaje mucho más bajo el de los despachos que afirman que la relación con los medios de comunicación tan solo implica al Departamento de Comunicación (14,2%), es decir, que carece de programa.

Sin embargo, a pesar de ser éste un público que depende mayoritariamente del Departamento de Comunicación, es sorprendente que tan solo en un caso exista un programa específico para la relación con los medios de comunicación (2,8%) y haya tres despachos que afirmen tener una relación con los medios asistemática y sin responder a un plan (8,5%).

Estos datos ponen de manifiesto que en una mayoría de casos los departamentos de comunicación de los despachos continúan, en relación a este público, con una visión más táctica que estratégica, con falta de planificación estratégica, que es ausente incluso para el público más habitual con el que estos departamentos se relacionan, los medios de comunicación.

Tabla 14. Relación con la comunidad/RSC		
	%	N
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	45,7	16
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	20	7
Hay programa específico para la relación con este público	14,2	5
La relación es asistemática y no responde a un plan	14,2	5
No hay relación	5,7	2

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de los resultados obtenidos en lo que respecta a la relación de los despachos con la comunidad o la responsabilidad social corporativa, cabe destacar que en un 5,7% de los casos los encuestados afirman no tener relación con este público, y solo en un 14,2% de las respuestas obtenidas se afirma tener un programa específico para la relación con este público. Lo que sí que se muestra de una forma evidente es que, en caso de existir relación con la comunidad, ésta

depende en casi la mitad de los casos del departamento de comunicación (45,7%) e implica a este departamento en un 20% de los casos. Además, en un 14,2% de los casos la relación con este público no responde a un plan previo y es asistemática. En definitiva, los despachos de abogados, en general, apenas cuentan con planes estratégicos para la relación con la comunidad o el desarrollo del bien intangible RSC, algo que, como muestran datos comparables para la comunicación corporativa está más desarrollado en el ámbito empresarial. Así, según el último estudio de Naciones Unidas, *Global Sustainability Report 2013*, el 65% de las empresas firmantes del Pacto Mundial se compromete a desarrollar y/o evaluar planes de sostenibilidad y estrategias a nivel directivo, aunque solo el 35% capacite a sus gerentes para integrar la sostenibilidad en su estrategia y operaciones (recogido en Villafañe, 2014: 7-8).

Los datos relativos a los despachos de abogados revelan que, si bien la relación con la comunidad se ha comenzado a incluir entre los públicos de un despacho, y de ser así, en casi la mitad de los casos forma parte de las tareas del departamento de comunicación, sin embargo, todavía no se ha profesionalizado y carece de planificación y, por tanto, es poco estratégica. De estos datos se desprende que, en caso

de orientar la comunicación a la relación con estos públicos, este trabajo es asistemático y ligada al quehacer inmediato del Departamento de Comunicación.

Tabla 15. Relación con la Administración Pública		
	%	N
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	40	14
La relación es asistemática y no responde a un plan	25,7	9
Hay programa específico para la relación con este público	22,8	8
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	8,5	3

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos muestra que de forma mucho más elevada que en los públicos anteriormente analizados, en este caso sí existe un programa específico para la relación con la Administración (22,8%); sin embargo, solo en un 8,5% de los casos este programa depende del Departamento de Comunicación, aunque sí se le implica (40% de los casos). Este dato es muy bajo en relación a los programas con otros públicos analizados anteriormente. Sin embargo, como he comentado a lo largo de este trabajo, no es de extrañar, ya que el propio ejercicio profesional de los abogados incluye servicios jurídicos que relacionan a estos con la Administración y, por tanto, no es tanto una tarea que

asuma el Departamento de Comunicación, sino más bien los propios letrados.

También cabe destacar que en un 25,7% de los casos la relación con la Administración es asistemática y no responde a un plan. Esto pone de manifiesto, una vez más, la falta de planificación estratégica en los despachos de abogados: ni siquiera se elaboran planes con un público que es de relevancia.

Tabla 16. Relación con nuevos clientes		
	%	N
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	45,7	16
Hay programa específico para la relación con este público	28,5	10
La relación es asistemática y no responde a un plan	17,1	6
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	5,7	2

Fuente: Elaboración propia

Si bien casi la mitad de los encuestados revela que la relación, con este público implica al Departamento de Comunicación (45,7%), solo en una minoría de los casos (5,7%) esta relación depende de este departamento.

En relación a si la relación con este público es planificada, cabe decir que, aunque los casos en los que hay un programa específico para

este público no son los mayoritarios, sí que el porcentaje es mayor cuando lo comparo con el grado de programación que existe para con otros públicos. Esto pone de manifiesto que las actitudes son más estratégicas en la relación con los nuevos clientes, que por ejemplo, con los empleados, con los medios de comunicación o con la Administración.

Es reseñable que no se haya considerado la función de la comunicación como útil para lograr nuevos clientes. Sin embargo, partiendo del conocimiento del sector, esto se podría deber a que son los propios socios de los despachos quienes asumen las funciones comerciales. Algo así sucede con los actuales clientes, como muestra la Tabla 17.

Tabla 17. Relación con clientes actuales		
	%	N
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	37,1	13
Hay programa específico para la relación con este público	34,2	12
La relación es asistemática y no responde a un plan	14,2	5
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	11,4	4

Fuente: Elaboración propia

Como muestran los datos, la relación con este público no depende en su mayoría del departamento de comunicación, y tan solo lo hace en un 11,4% de los casos. Si bien esto es así, en un 37,1% de los casos la relación con este público sí implica al Departamento de Comunicación.

También se puede extraer de estos datos que es el público de los anteriormente analizados cuya relación más estratégica es, en tanto en cuanto es planificada existiendo un programa de acción específico en un 34,2% de las respuestas obtenidas.

Tabla 18. Relación con la competencia		
	%	N
La relación es asistemática y no responde a un plan	38,2	13
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	32,3	11
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	14,7	5
Hay programa específico para la relación con este público	11,7	4

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos de la tabla sobre la relación del despacho con la competencia, cabe destacar que ésta es asistemática y no responde a un plan; ha sido el público que obtiene el valor más alto en lo que se refiere a esta ausencia de planificación (un 38,2%); dato que es confirmado por el tan solo 11,7% de los casos que han respondido

que existe un programa específico para la relación con este público. Estos datos revelan una relación táctica y poco estratégica con la competencia, lo que ayuda a complementar datos precedentes: no parece haber en los despachos de abogados en España un saber de planificación estratégica con la consecuente segmentación de públicos y elaboración de planes estratégicos dirigidos a públicos específicos.

Asimismo, los datos ponen de manifiesto que si bien en una minoría de casos, el programa de relación con nuevos clientes depende del Departamento de Comunicación (14,7%), el mismo departamento tiene implicaciones en este programa en un porcentaje mucho más alto (32,3%).

Tabla 19. Relación con las universidades		
	%	N
La relación con este público implica al Departamento de Comunicación	31,4	11
El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	25,7	9
Hay programa específico para la relación con este público	20	7
La relación es asistemática y no responde a un plan	20	7

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos en cuanto a la relación de los despachos con las universidades, puedo extraer que el número de despachos que

tienen un programa específico para relacionarse con este público coincide con la cifra de los que no lo tienen, un 20%. En todo caso, de una forma o de otra, sea porque dependa de él (25,7%) o porque esté implicado (31,4%), el departamento de comunicación tiene que ver en la relación con este público en un porcentaje alto (57,1%), algo que revela la visión estratégica de los despachos en cuanto a la imagen proyectada por los bufetes en las universidades.

Termino este epígrafe sobre la relación con los públicos con una valoración comparada de la relación con los diferentes públicos, para lo que recojo los valores en la Tabla 20.

Tabla 20. Datos comparados de la relación con los distintos públicos				
	La relación es asistemática y no responde a un plan	La relación implica al Departamento de Comunicación	El programa de relación con este público depende del Departamento de Comunicación	Hay programa específico para la relación con este público
Empleados	13,1%	42,8%	22,8%	20%
Medios de comunicación	8,5%	14,2%	74,2%	2,8%
Comunidad/RSC	14,2%	20%	45,7%	14,2%
Administración	25,7%	40%	8,5%	22,8%
Nuevos clientes	17,1%	45,7%	5,7%	28,5%
Clientes actuales	14,2%	37,1%	11,4%	34,2%
Competencia	38,2%	32,3%	14,7%	11,7%
Universidades	20%	31,4%	25,7%	20%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis comparado de la relación de los despachos con los diferentes públicos puedo extraer los siguientes puntos:

La primera conclusión la extraigo respecto de la segmentación y distinción de públicos. De los departamentos de comunicación de los despachos de abogados dependen mayoritariamente públicos tradicionales como los medios de comunicación (74,2%). Esto pone de manifiesto una visión táctica de la comunicación, que se identifica más con una jefatura de prensa orientada a la relación con medios, que con una dirección de comunicación entendida desde una perspectiva más

global y estratégica, que busca establecer relaciones con los diferentes públicos.

La segunda conclusión que saco se refiere a la sistematización en la relación de los públicos con programas específicos, algo que implica carácter estratégico de la comunicación. En este sentido cabe decir que la planificación es más recurrente cuando se trata de la relación con clientes actuales (34,2%), nuevos clientes (28,5%) y la Administración (22,8%); y menos recurrente al referirse a los medios de comunicación (2,8%), la competencia (11,7%) y a las relaciones con la comunidad/RSC (14,2%). Estos resultados revelan una visión de la comunicación más táctica y enfocada a la venta de productos o servicios o al marketing, que estratégica y centrada en la gestión del reconocimiento del comportamiento de la organización o, en general, de sus valores intangibles.

Como ya he dicho, sorprende que en los despachos se tenga poco en cuenta la comunicación para la relación con clientes (sean actuales o potenciales). Solo en el 5,7% de los casos la relación con los nuevos clientes depende del departamento de comunicación y en el caso de los clientes actuales el grado de dependencia del departamento de

comunicación se sitúa en el 11,4%. Por lo tanto, siendo el grado de planificación elevado en relación a otros públicos, sin embargo, estos planes dependen solo en muy poco casos del departamento de comunicación. En definitiva, en los despachos de abogados todavía se está lejos de planteamientos integrales de la comunicación que sirvan también a las funciones de marketing y comercialización.

5.6.3. Tareas de comunicación

Con el fin de conocer las tareas de comunicación que llevan a cabo los grandes despachos de abogados, se les preguntó a los encuestados qué tipo de tareas realizan sus departamentos de comunicación, así como los objetivos perseguidos al llevar a cabo dichas tareas y la eficacia y resultados de las mismas.

En primer lugar, se les hizo la siguiente pregunta a los encuestados: “A continuación encontrará una serie de tareas. Le pediría que evalúe en una escala del 0 al 10”. Al encuestado se le ofreció una relación de tareas (ver en el cuestionario en el Apéndice I) para su valoración. Para poder interpretar más fácilmente estos resultados, he puesto en diferente color aquellas tareas que considero –siguiendo el

modelo de análisis que he tomado como referencia- clasificables en un mismo grupo. Aparecen en gris claro las tareas que son de carácter más táctico-técnicas; en gris medio las que hacen referencia a bienes intangibles (se podría decir, un nivel mayor en la escala de carácter estratégico); y en gris oscuro aquellas tareas que tienen que ver con el análisis o la planificación. Dejo sin colorear aquellas que no considero tan fácilmente clasificables. Los resultados se exponen en la Tabla 21.

Tabla 21. Tareas de comunicación llevadas a cabo por los despachos	
	Media (0-10)
Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector	9,3
Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación	9,2
Redactar materiales de comunicación tales como: notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la web, etc.	9
Representar a mi despacho en eventos y reuniones	8,9
Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)	8,8
Gestionar la web del despacho	8,7
En general, llevar la relación con los medios de comunicación	8,6
Elaborar planes de comunicación del despacho	8,6
Gestionar la marca del despacho	8,5
Gestionar la reputación del despacho	8,4
Elaborar publicaciones sobre el despacho tales como: folletos, <i>newsletters</i> , memorias anuales, etc.)	8,3
Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc.)	8,2
Elaborar materiales para presentaciones con clientes	8,1
Gestionar la comunicación interna del despacho	7,9
Gestionar las redes sociales del despacho	7,9
Relaciones institucionales	7,4
Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho	7,3
Gestionar las crisis de comunicación	7,2
Editar o reescribir los materiales escritos por otros en la organización	7,1
Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho	6,9
Tareas de Responsabilidad Social Corporativa	6,7
Elaborar informes con análisis de la competencia	5,7
Llevar a cabo tareas como Asuntos Públicos, <i>Lobbying</i> , <i>Public Affairs</i> o <i>Issue Management</i>	5,5
Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes del despacho	5,5
Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho	4,6
Llevar la relación con analistas financieros	3,8

Fuente: Elaboración propia



Tareas técnico-tácticas



Tareas que hacen referencia a intangibles



Tareas que tienen que ver con análisis

Pues bien, resulta interesante comprobar que hay una cierta coincidencia de los colores con las medias obtenidas. A medida que el gris se hace más oscuro (y por tanto las tareas suben en nivel estratégico), bajan las medias obtenidas, es decir, la intensidad con la que las desarrollan las personas de comunicación. Profundizo a continuación en esta conclusión general.

En primer lugar, las tareas tácticas (las que están en gris más claro) tienen las valoraciones más altas: “informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector” (9,3); responder a peticiones informativas de los medios de comunicación” (9,2); y “redactar materiales de comunicación tales como: notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la web, etc.” (9). En los últimos puestos están las tareas más estratégicas y que requieren análisis (coloreadas en gris oscuro) como: “elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes del despacho” (5,5); “elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho” (4,6); “llevar la relación con analistas financieros” (3,8).

Segundo, hay tareas como “elaborar planes de comunicación del despacho” (8,6); “gestionar la marca del despacho” (8,5); “gestionar la reputación del despacho (8,4); “gestionar la comunicación interna del despacho” (7,9) o “gestionar las crisis de comunicación” (7,2) que no son tareas técnico-tácticas del departamento de comunicación de las organizaciones no tienen, sin embargo, valoraciones altas. Esto tiene dos interpretaciones posibles: o bien los despachos creen que realizan tareas que en realidad no hacen aunque las denominen de esa manera; o que los despachos, efectivamente, estén empezando a asumir desde sus departamentos de comunicación tareas más estratégicas.

Por otro lado, hago especial mención a la tarea de gestionar las redes sociales del despacho que ha obtenido una puntuación alta (7,9), lo que denota la evolución que está teniendo el uso de este tipo de herramientas de comunicación en los despachos en los últimos años, si tenemos en cuenta que, según un estudio de +MoreThanLaw, cuyos datos se fueron publicados por el diario *Expansión*¹⁹, en el año 2011 tan solo un 33% de los despachos tenía una cuenta en Twitter, cifra que en 2012 se eleva al 55% y en 2013 al 56. Parece que en este punto el uso

¹⁹ García-León, C. (21 de agosto de 2013) Los despachos se apuntan lentamente a las redes sociales. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2013/08/20/juridico/1377006638.html>. Bajado por última vez el 1 de junio de 2015.

de redes sociales por parte de los grandes despachos de abogados en España está experimentando una positiva evolución.

En este trabajo he introducido también las preguntas que en el modelo de Grunig et al. (2012) sirven para determinar el carácter unidireccional/bidireccional de la comunicación. Son preguntas orientadas a analizar los objetivos perseguidos por las tareas en las preguntas mencionadas anteriormente. Se preguntó a los encuestados: “queríamos saber los objetivos de las tareas. Le pediría del 0 al 10 su valoración de las siguientes afirmaciones.” Al encuestado se le ofreció una relación de objetivos (ver en el cuestionario en el Apéndice I) con el fin de que los valorara.


Para facilitar el análisis de los datos obtenidos por esta pregunta, he coloreado los objetivos de las tareas de comunicación según los cuatro modelos de comunicación de Grunig: modelo de agente de prensa o *publicity*, modelo de información pública, modelo asimétrico bidireccional y modelo simétrico bidireccional.


Los resultados se exponen en la Tabla 22. Los ítems sobre los objetivos de las tareas correspondientes al modelo de agente de prensa son coloreados en gris muy claro; los correspondientes al modelo de

información pública son un gris claro; aquéllos relativos al modelo asimétrico bidireccional son un gris oscuro; y, por último, los ítems que hacen referencia al modelo simétrico bidireccional se colorean con el gris muy oscuro.


Tabla 22. Objetivos de las tareas de comunicación	
	Media (0-10)
Perseguimos buena imagen en los medios y evitar noticias negativas	8,1
Buscamos que haya un mayor entendimiento entre el despacho y los públicos	7,8
Buscamos persuadir a nuestros públicos para lograr nuestros objetivos	7,1
Evaluamos la eficacia de nuestra comunicación elaborando materiales de comunicación para comprobar si realmente ha cambiado la percepción de nuestro despacho	7,1
Analizamos las actitudes de nuestros públicos para comunicar de forma tal que ellos nos acepten	6,8
En nuestra comunicación solo incluimos información positiva del despacho	6,7
Buscamos lograr un elevado <i>clipping</i> con noticias del despacho	5,9
Investigamos a nuestros públicos para saber cómo generar en ellos actitudes a nuestro favor	5,8
Buscamos tanto cambiar las actitudes y comportamientos de la dirección del despacho, como cambiar las actitudes y comportamientos de los públicos	5,7
Solo buscamos salir en los medios	4,4
Estamos tan ocupados elaborando materiales de comunicación que no tenemos tiempo para evaluar y hacer análisis	3,9
Nuestra investigación se reduce a computar el número de asistentes a nuestros eventos o llamadas de clientes	3

Fuente: Elaboración propia

 Agente de prensa o *publicity*

 Información pública

 Asimétrico bidireccional

 Simétrico bidireccional

De la información obtenida por las respuestas a esta pregunta relacionada con los objetivos perseguidos por las tareas de comunicación, se demuestra lo que expongo a continuación.

En primer lugar, el valor más alto obtenido lo tuvo la respuesta “Perseguimos buena imagen en los medios y evitar noticias negativas” (8,1). Este objetivo de las relaciones públicas se encuadraría dentro del modelo de Agente de Prensa o *Publicity*, según Grunig & Hunt (1984), que hace referencia a cuando las relaciones públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. En este modelo es común que los profesionales difundan información incompleta y deformada. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, en el que es la organización la que se dirige hacia los públicos con el fin de transformarlos. Este modelo implica asimismo una visión táctica de la comunicación.

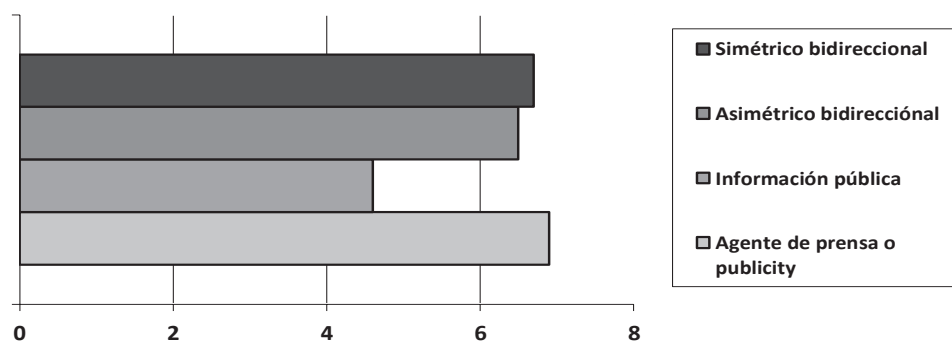
En segundo lugar, y pese a que, según los resultados, el objetivo principal de las relaciones públicas en los despachos es puramente táctico, sin embargo, los datos señalan una cierta evolución hacia lo estratégico, ya que no solo se reflejan en los primeros puestos de la tabla objetivos pertenecientes al modelo de agente de prensa, sino

también del simétrico bidireccional, que es considerado por Grunig y Hunt como el modelo ideal en el que existe un entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos; y los profesionales de las relaciones públicas que lo practican actúan como mediadores entre la organización y los públicos. El fin es el entendimiento mutuo entre ambas partes; por lo que ambas partes se modifican. El ítem “buscamos que haya un mayor entendimiento entre el despacho y los públicos” (7,8), que se encuentra en segundo lugar, se encuadrarían dentro de este modelo.

En tercer lugar, y en la línea del argumento anterior, los tres últimos puestos de la tabla son ocupados por objetivos puramente tácticos, que según el citado modelo se encuadrarían dentro del modelo de información pública. Estas son las respuestas: “Solo buscamos salir en los medios” (4,4); “Estamos tan ocupados elaborando materiales de comunicación que no tenemos tiempo para evaluar y hacer análisis” (3,9); y “nuestra investigación se reduce a computar el número de asistentes a nuestros eventos o llamadas de clientes” (3). Estos resultados pueden interpretarse como una posible evolución de los despachos desde modelos más técnico-tácticos a modelos de relaciones públicas más estratégicos.

A través del siguiente gráfico se trata de clasificar conforme a los cuatro modelos de Grunig, los objetivos de las tareas.

Gráfico 8. Objetivos de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig



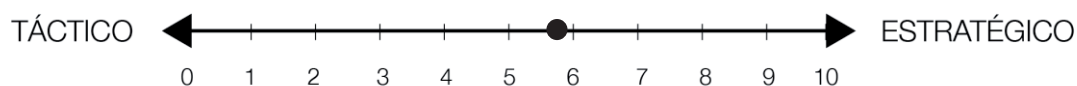
Fuente: Elaboración propia

A la vista de este gráfico se puede concluir que existe dispersión en lo que respecta a los modelos en los que se encuadran los objetivos de las tareas de comunicación. Los profesionales de los despachos de abogados, cuando llevan a cabo tareas de comunicación, persiguen objetivos que son propios de distintos modelos de los propuestos por Grunig. Así, aunque los objetivos propios del modelo de agente de prensa son los que han obtenido puntuaciones más elevadas (con una media de 6,9), los objetivos encuadrados en el modelo simétrico

bidireccional están muy cerca, con una media de 6,7. Por último, los objetivos pertenecientes al modelo asimétrico bidireccional obtienen una media de 6,5, y los del modelo de información pública, una media de 4,6.

Al realizar la media entre aquellas tareas que implican una comunicación unidireccional, y, por tanto según Grunig son más técnico-tácticas, el resultado obtenido es 5,7 sobre 10 y la media de tareas que implican una comunicación bidireccional, y, por tanto, según Grunig son más estratégicas, es 6,6 sobre 10. La media obtenida entre ambas da un resultado de 5,9 sobre 10, lo que significa que los objetivos de las tareas de comunicación de los despachos están en un punto intermedio, con una ligera tendencia hacia lo estratégico, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Objetivos perseguidos por las tareas de comunicación de los despachos



Fuente: Elaboración propia

Para completar la información sobre las tareas desempeñadas por los departamentos de comunicación de los despachos, a los encuestados se les preguntó por la eficacia de las citadas tareas. Se les hizo la siguiente pregunta: “Por favor, valore del 0 al 10 la eficacia con que cree que su despacho realiza las siguientes tareas”. Al encuestado se le ofreció una relación de respuestas (ver en el cuestionario en el Apéndice I) para su valoración. Los resultados se exponen en la Tabla 23.

Para ayudar a clarificar el análisis de los datos obtenidos por esta pregunta, de nuevo he coloreado la eficacia de las tareas de comunicación según los cuatro modelos de Grunig (1984). En la tabla, los ítems sobre la eficacia de las tareas correspondientes al modelo de agente de prensa son coloreados en gris muy claro; los correspondientes al modelo de información pública son un gris claro; aquéllos relativos al modelo asimétrico bidireccional son un gris oscuro; y, por último, los ítems que hacen referencia al modelo simétrico bidireccional se colorean con el gris muy oscuro.

Tabla 23. Eficacia de las tareas	
	Media (0-10)
Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector	8,9
Redactar materiales de comunicación, tales como: notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.	8,8
Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación	8,6
Representar a mi despacho en eventos y reuniones	8,6
Gestionar la web del despacho	8,5
Gestionar la marca del despacho	8,5
Gestionar la reputación del despacho	8,5
Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)	8,4
En general, llevar la relación con los medios de comunicación	8,3
Desarrollar las metas y objetivos de tu departamento	8,2
Utilizar las redes sociales como canal para relacionarse con los públicos del despacho	8,2
Elaborar plan/es de comunicación del despacho	8,2
Elaborar materiales para presentaciones con clientes	8,1
Elaborar publicaciones sobre el despacho, tales como: folletos, <i>newsletters</i> , memorias anuales, etc.	8,1
Comprender el criterio de los periodistas en la selección de noticias	8,1
Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc.)	7,9
Gestionar la comunicación interna del despacho	7,8
Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho	7,5
Editar o reescribir los materiales escritos por otros en la organización	7,3
Gestionar las crisis de comunicación	7,3
Elaborar el presupuesto del departamento	7,2
Relaciones institucionales	7,1
Gestionar personas	6,9
Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho	6,8
Llevar a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa	6,4
Llevar a cabo tareas tales como asuntos públicos, <i>lobbying</i> , <i>public affairs</i> o <i>issue management</i>	6,3
Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho	6,3
Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes del despacho	6,2
Elaborar informes con análisis de la competencia	6,1
Llevar la relación con los analistas financieros	4,7

Fuente: Elaboración propia

☐ Agente de prensa o *publicity*

☐ Información pública

☐ Asimétrico bidireccional

☐ Simétrico bidireccional

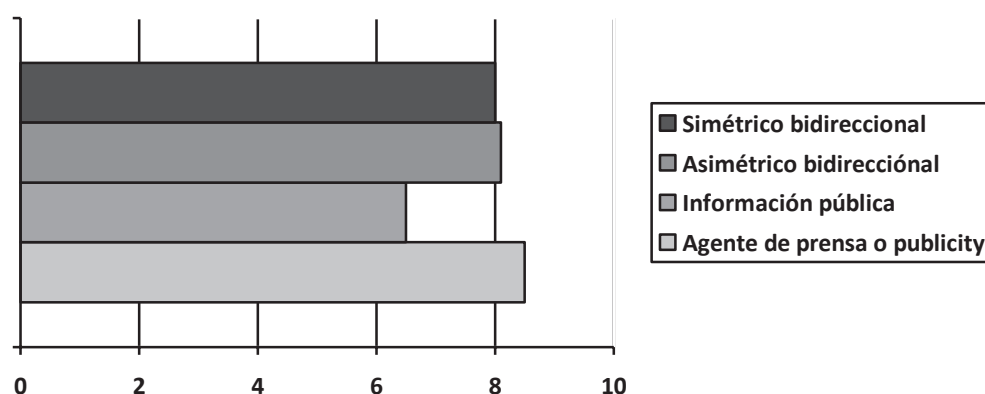
Al analizar los datos obtenidos en relación a la eficacia de las tareas de comunicación en los despachos se confirman los resultados obtenidos en las dos preguntas anteriores:

Primero, los encuestados se valoran como más eficaces en las tareas que requieren menos estrategia y que hacen referencia al modelo de Grunig denominado Agente de Prensa (gris claro). De esta forma, ocupan las primeras posiciones en grado de eficacia tareas como: “informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector” (8,9); “redactar materiales de comunicación, tales como: notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.” (8,8); o “responder a peticiones informativas de los medios de comunicación” (8,6). Por su parte, se ven menos eficaces en tareas más estratégicas o que requieren más análisis pertenecientes a los modelos bidireccionales de Grunig, como: “elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes del despacho” (6,2); “elaborar informes con análisis de la competencia” (6,1); o “llevar la relación con los analistas financieros” (4,7).

Segundo, se vuelve a repetir la circunstancia vista en la pregunta anterior de que hay tareas que siendo estratégicas, englobadas dentro del modelo simétrico bidireccional de Grunig, no tienen valores muy bajos. Se obtiene este resultado en tareas como: “gestionar la marca del despacho” (8,5); “gestionar la reputación del despacho” (8,5); o “elaborar plan/es de comunicación del despacho” (8,2). Estos datos confirman que si bien en los despachos se realizan de forma más eficaz las tareas más tácticas, sin embargo, hay una marcada tendencia hacia lo estratégico.

A través del siguiente gráfico se trata de clasificar conforme a los cuatro modelos de Grunig, la eficacia de las tareas.

Gráfico 10. Eficacia de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico sobre la eficacia de las tareas de comunicación enmarcadas según los modelos de relaciones públicas de Grunig pone de manifiesto, al igual que ocurría con los objetivos de las tareas, que también existe dispersión. Conviven características de los cuatro modelos. De nuevo, son las tareas enmarcadas en el modelo de agente de prensa las que reciben puntuaciones más elevadas, con una media de 8,5, al que sigue el modelo asimétrico bidireccional, con una media de 8,1, a muy poca distancia del modelo simétrico bidireccional, con una media de 8 y un poco más atrás el modelo de información pública, con una media de 6,5.

Para profundizar y completar la información sobre las tareas de los grandes despachos de abogados, se les preguntó a los encuestados por los resultados obtenidos por dichas tareas. A los encuestados se les hizo la siguiente pregunta: “Podría calificar en una escala del 0 al 10 los resultados obtenidos con las acciones de comunicación de los últimos 12 meses”. Al encuestado se le ofreció una relación de resultados (ver en el cuestionario en el Apéndice I), cuyas valoraciones se exponen en la Tabla 24.

De nuevo, con intención clarificadora, se colorean los diferentes ítems atendiendo a los cuatro modelos de comunicación de Grunig. De esta manera, los ítems sobre los resultados de las tareas correspondientes al modelo de agente de prensa son coloreados en gris muy claro; los correspondientes al modelo de información pública son un gris claro; aquéllos relativos al modelo asimétrico bidireccional son un gris oscuro; y, por último, los ítems que hacen referencia al modelo simétrico bidireccional se colorean con el gris muy oscuro.

Tabla 24. Resultados de las tareas	
	Media (0-10)
Mayor cobertura mediática	8,1
Los públicos recibieron el mensaje que nosotros quisimos	7,5
Se incrementó el negocio del despacho	7,3
Logramos los objetivos del despacho	7,3
Incrementamos el entendimiento entre el despacho y nuestros públicos relevantes	7,2
Mejóro la relación con nuestros públicos relevantes	7,2
Las actitudes de los públicos cambiaron a favor de nuestra posición	6,6
Se evitaron litigios	4,9
Logramos que se aprobara legislación favorable	3,4
Logramos que no se aprobara legislación desfavorable para nosotros	2,9

Fuente: Elaboración propia

- ☐ Agente de prensa o *publicity*
- ☐ Información pública
- ☐ Asimétrico bidireccional
- ☐ Simétrico bidireccional

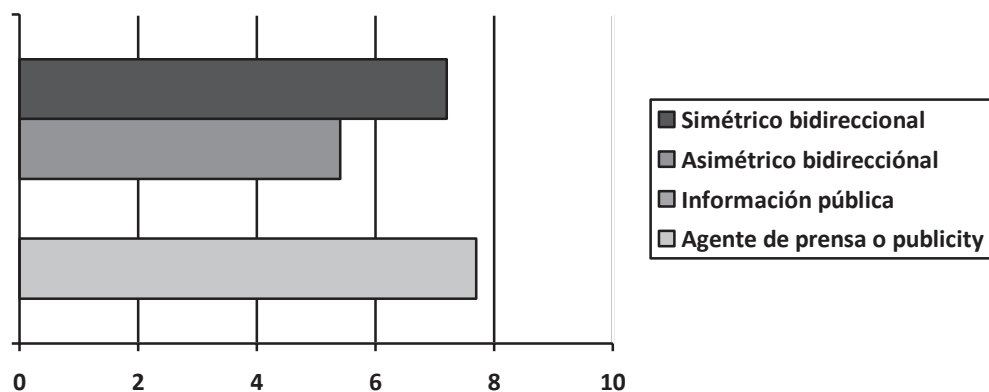
El análisis de los datos obtenidos en relación a los resultados de las tareas de comunicación nos demuestra lo siguiente:

Primero, los resultados de las tareas de comunicación responden en su mayoría a una visión tradicional y técnico-táctica de las relaciones públicas. Así, el valor más alto lo obtuvo “mayor cobertura mediática” (8,1), ítem encuadrado dentro del modelo de Agente de prensa de Grunig.

Segundo, resultados que implican mutuo entendimiento entre los públicos y el despacho, y por tanto, una visión más estratégica de la comunicación, y encuadrados en el cuarto modelo, ocupan en la tabla valores intermedios. Son así resultados como: “incrementamos el entendimiento entre el despacho y nuestros públicos relevantes” (7,2) y “mejoró la relación con nuestros públicos relevantes” (7,2), ambos ítems encuadrados dentro del modelo simétrico bidireccional de Grunig; y “las actitudes de los públicos cambiaron a favor de nuestra posición” (6,6), perteneciente al modelo asimétrico bidireccional. Esto pone de manifiesto un avance de los despachos hacia visiones más estratégicas de la comunicación, donde la bidireccionalidad comienza a ser un factor importante.

A través del siguiente gráfico se trata de clasificar conforme a los cuatro modelos de Grunig, los resultados de las tareas.

Gráfico 11. Resultados de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig



Fuente: Elaboración propia

El gráfico pone de manifiesto que hay en España una diversidad en cuanto a los resultados de las tareas de comunicación según los modelos de Relaciones Públicas en los que se encuadrarían los despachos. En esa diversidad se puede decir que hay rasgos del modelo simétrico bidireccional que compiten con los modelos de agente de prensa y, en menor medida, con el asimétrico bidireccional, pero no se encuentran resultados de las tareas propios del modelo de información pública.

Según la herramienta elaborada en esta investigación para el análisis de la excelencia de la comunicación en los despachos, situaré en el extremo derecho los despachos más estratégicos teniendo en cuenta las tareas de comunicación desarrolladas por el despacho, así como los objetivos, eficacia y resultados de las mismas. Por el contrario, en el extremo izquierdo se encontrarán los despachos más técnico-tácticos, cuyas tareas, objetivos, eficacia y resultados de las mismas sean menos estratégicos y por tanto, más técnico-tácticos. (Ver Gráfico 12).

Por lo tanto, y según el análisis de las tareas de comunicación de los despachos, teniendo en cuenta que a mayor estrategia en las tareas desarrolladas, mayor será la excelencia en la comunicación, podríamos situar los despachos en el extremo izquierdo del continuo, tal y como se ve en el Gráfico 12, ya que si bien se experimenta por parte de los despachos un avance hacia lo estratégico, todavía existe una visión más táctica que estratégica en las tareas de comunicación de los despachos.

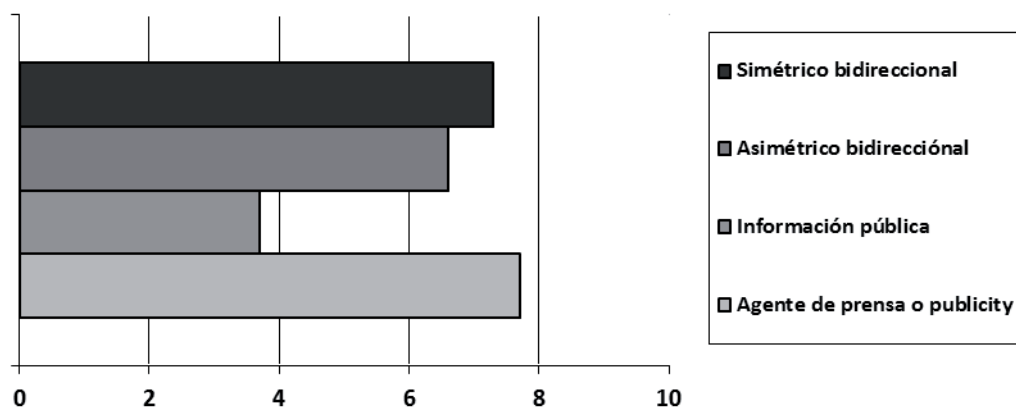
Gráfico 12. Tareas de comunicación en los despachos



Fuente: Elaboración propia

Para terminar, según los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig, y teniendo en cuenta los objetivos, la eficacia y los resultados de las tareas, enmarcados en estos cuatro modelos, la media de los resultados de estos tres elementos analizados se recogen a continuación en el Gráfico 13. A la vista de este gráfico puedo concluir a modo de conclusión final sobre las tareas, que no existe un modelo de relaciones públicas común a los despachos de abogados y que lo que prima es la dispersión.

Gráfico 13. Tareas de comunicación en los despachos según los modelos de relaciones públicas de Grunig.



Fuente: Elaboración propia

5.6.4. Profesionalismo

Para medir el grado de profesionalismo de los directores de comunicación de los despachos, los encuestados fueron preguntados por su nivel de asociacionismo y por las publicaciones a las que están suscritos sus despachos.

En lo que respecta al nivel de asociacionismo de los directores de comunicación, se hicieron tres preguntas. En primer lugar, “Por favor, indique a qué asociaciones de comunicación pertenece”. Al encuestado se le ofreció una relación de asociaciones (ver en el cuestionario en el

Apéndice I) de las que podía elegir tantas cuantas tenga. Los resultados se exponen en la Tabla 25.

Tabla 25. Pertenencia a asociaciones		
	%	N
ACIJUR	50	5
ACIJUR, DIRCOM	30	3
ACIJUR, EACD	10	1
Ninguna	10	1

Fuente: Elaboración propia

En la segunda pregunta relacionada con el asociacionismo, se les preguntó a los encuestados: “Por favor, indique el número de veces que acude anualmente a reuniones de asociaciones de comunicación”. Los datos obtenidos sitúan el número de veces que acude anualmente los despachos a reuniones de asociaciones de comunicación en una media de 2,1 veces.

La tercera pregunta relacionada con el asociacionismo preguntaba a los directores de comunicación encuestados: “Por favor, indique el número de actividades anuales con asociaciones de comunicación que el despacho ha realizado”. Los datos obtenidos sitúan el número de actividades anuales llevadas a cabo por los despachos con asociaciones de comunicación en una media de 2 veces.

De los datos obtenidos de las tres preguntas realizadas a los despachos de abogados sobre su nivel de asociacionismo, puedo extraer las consideraciones que expongo a continuación.

En primer lugar, para juzgar el nivel de pertenencia a asociaciones hay que tener la siguiente precaución: esta pregunta sólo fue contestada por una cuarta parte de los encuestados, lo que es lógico puesto que la mitad (20) de los encuestados no son directores de comunicación. De los que responden, sólo uno no pertenece a ninguna; el resto (un 90% de los que contestan) pertenece a alguna asociación. De aquí considero que no se puede establecer un juicio más contundente sobre el nivel de asociacionismo.

De las asociaciones a las que se pertenece, la Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos (ACIJUR), la asociación que representa a su sector en el ámbito de la comunicación, es la más que más participación tiene. Solo un 30% de estos despachos pertenece además a la Asociación de Directores de Comunicación (DIRCOM) y tan solo un 10% a la Asociación Europea de Directores de Comunicación (EACD). Estos datos, junto al de bajo índice de respuesta a esta pregunta, ponen de manifiesto, que todavía falta

representatividad de la dirección de comunicación de los despachos en asociaciones de comunicación más generales. Este dato se puede interpretar de dos formas: que los despachos de abogados son muy corporativistas, proclives a un nivel de especialización elevado (se pertenece a la asociación propia del sector); o que el nivel de profesionalización de la dirección de comunicación es menor aquí al de otros sectores que sí están representados en asociaciones de directores de comunicación no sectoriales y más generalistas.

Completamos esta información con los datos sobre el número de veces que acude anualmente los despachos a reuniones de asociaciones de comunicación en una media de 2,1 veces y el número de actividades anuales llevadas a cabo por los despachos con asociaciones de comunicación en una media de 2 veces.

En cuanto a las publicaciones, a los encuestados se les pidió que señalaran a qué diarios de información general, económica y a qué medios especializados están suscritos. Asimismo, se les preguntó en qué directorios aparece el despacho.

De los datos obtenidos por estas dos preguntas extraigo lo siguiente:

Todos los despachos encuestados (31) a excepción de cuatro están suscritos a un periódico español generalista, estando la mayoría suscritos a dos periódicos generales (9); le sigue a esta cifra los despachos que están suscritos a un periódico generalista (7); los despachos que están suscritos a tres (5); los despachos suscritos a 4 (5) y solo un despacho está suscrito a cinco periódicos generalistas. Si bien son la gran mayoría los despachos suscritos a medios de información general, no deja de sorprender que haya 4 despachos, el 12,9% de los encuestados, que no están suscritos a ningún medio de información general. Este dato pone de manifiesto que en este punto el grado de profesionalización todavía en algunos despachos es bajo.

Al preguntar a los encuestados por los periódicos económicos a los que están suscritos, se obtiene el mismo dato que en la pregunta anterior: del total de los encuestados (34), todos menos 4 están suscritos por lo menos a 1 periódico económico. La mayoría de los despachos encuestados (10) están suscritos a un solo periódico económico; mientras 9 despachos están suscritos a 2 periódicos económicos y otros 9 despachos están suscritos a 3 periódicos. Después hay un salto a casos aislados de despachos (1) que están suscritos a un solo periódico económico y otro caso que está suscrito a 5. Cabe

también destacar en esta pregunta que son varios los despachos (4) que mencionan algún periódico económico extranjero al que están suscritos sus despachos.

Cuando se les pregunta a los despachos por la prensa jurídica especializada a la que están suscritos, el volumen de suscripciones se dispara en relación a las dos preguntas anteriores expuestas. Del total de encuestados (31), son 6 los despachos que están suscritos a 7 publicaciones jurídicas; 5 los despachos que están suscritos a 3 publicaciones jurídicas; así como 5 los suscritos a una sola publicación especializada; son 3 los despachos suscritos a 2 y otros 3 los suscritos a 4 publicaciones jurídicas, habiendo tres casos aislados de despachos en los que solo uno está suscrito a 6, 8, 9 y 10 publicaciones.

Estos datos ponen de manifiesto que cuanto más especializada es la publicación, los despachos más se suscriben, lo que pone de manifiesto una vez más el corporativismo como un carácter generalizado del sector.

Según la herramienta elaborada en esta investigación para el análisis de la excelencia de la comunicación en los despachos, situaré en el extremo derecho los despachos más estratégicos en cuanto al

grado de profesionalismo, es decir, aquellos donde el asociacionismo y el número de publicaciones sea mayor, por el contrario, en el extremo izquierdo se encontrarán los despachos más técnico-tácticos, esto es, cuanto menor asociacionismo exista y el número de suscripciones a medios sea menor. (Ver Gráfico 14)

Por lo tanto, y según el análisis cualitativo del nivel de profesionalismo de los despachos, teniendo en cuenta que a mayor profesionalismo mayor será la excelencia en la comunicación, podríamos situar los despachos en el centro del continuo, ya que si bien, en general, el nivel de participación en asociaciones de comunicación es elevado por parte de los despachos, no lo es así en el grado de participación en las mismas; y en lo que a publicaciones se refiere, todavía existe un porcentaje de despachos no suscritos a ningún medio de comunicación, algo que devalúa el nivel de profesionalismo.

Gráfico 14. Nivel de profesionalismo en la comunicación de los despachos de abogados



Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Primera.-Los despachos de abogados en España han experimentado en los últimos años una profesionalización, si por ésta entendemos un incremento de la corporativización. A partir de los años 90, los bufetes pasan a ejercer su profesión de forma colectiva, algo que hasta ese momento se venía desarrollando de forma unipersonal.

A este nuevo modo de trabajar influyó sin duda la llegada de los despachos anglosajones, con una cultura corporativa mucho más desarrollada, el boom de las nuevas tecnologías y la fuerte competencia en el mercado, que junto a la globalización, exigía a los despachos adoptar estructuras más fuertes que pudieran ofrecer a sus clientes la máxima calidad de un servicio competitivo.

Segunda.-Se puede decir que los despachos de abogados son corporaciones en el sentido de que son organizaciones, compuestas por profesionales, que ejercen una actividad económica; pero tienen además rasgos propios de las instituciones, ya que su ejercicio profesional excede los propios intereses corporativos y atiende también a intereses públicos en razón su labor de servicio público que ha de proteger intereses jurídicos.

Tercera.-Se puede considerar que los despachos de abogados son entidades sujetos de comunicación. La comunicación llevada a cabo por los despachos se encuadra dentro del concepto de comunicación corporativa y relaciones públicas en los términos expuestos, aunque al

contar los despachos con notas propias de las instituciones, se le aplica también el concepto de comunicación institucional.

Cuarta.-El *lobbying* y publicidad de los despachos de abogados tienen ciertas singularidades. En los bufetes, el *lobbying* es una actividad que va ligada a la propia actividad jurídica de los abogados y, por tanto, un servicio que ofrecen al cliente, y no es así entendida como una tarea de comunicación de la organización.

Por su parte, la publicidad de los despachos de abogados ha estado prohibida legalmente durante muchos años, estando todavía hoy sujeta a limitaciones en razón de la deontología que rige la profesión. Estas restricciones han marcado el tipo y forma de comunicación llevada a cabo por este tipo de organizaciones.

Quinta.-Los conceptos propios de la comunicación organizacional (funciones llevadas a cabo por los directores de comunicación; perfil profesional de los directores de comunicación; el organigrama de la dirección de comunicación; y las tareas de comunicación llevadas a cabo) constituyen herramientas conceptuales adecuadas para analizar la capacidad estratégica de la comunicación llevada a cabo por los despachos de abogados.

Sexta.-En lo que respecta a la dirección de comunicación de los despachos de abogados, en general, los departamentos de comunicación son pequeños, y, solo en algunos casos tienen un gran tamaño, lo que coincide con despachos con una facturación mayor. Todavía existen despachos que no tienen un presupuesto concreto asignado al

departamento de comunicación, lo que me lleva a concluir que todavía es un sector poco maduro en cuanto a la importancia otorgada a esta función.

Séptima.- Tras analizar los organigramas de los despachos de abogados y la situación de la dirección de comunicación en estos, la conclusión es mixta: si bien la dirección de comunicación de los bufetes analizados no forman parte de la coalición dominante en el organigrama, en muchos casos sí dependen de ella y no de subunidades de la organización.

Octava.-La unidad de Comunicación es común a todos los grandes despachos de abogados en España. Este hecho me lleva a concluir que ésta es una función ya incuestionable para los despachos de abogados en España, si bien unida a la idea de Marketing.

Novena.-El perfil profesional de los directores de comunicación de los despachos de abogados es elevado en lo que respecta a la madurez y la formación, aunque la formación especializada en comunicación así como la experiencia previa en este campo no es una característica común. Esto me lleva a concluir que aunque los despachos de abogados en España buscan en gran medida una mayor profesionalización de la comunicación, la situación no demuestra todavía que haya una consolidación de este perfil profesional para quienes llevan las tareas de comunicación.

Décima.- En lo que respecta a la preparación de los directores de comunicación para llevar a cabo tareas de comunicación, concluyo que

si bien los departamentos de comunicación de los despachos están más preparados para llevar a cabo tareas técnico-tácticas de comunicación, según las propias percepciones de los empleados, existe sin embargo, una clara tendencia hacia el desempeño de tareas de carácter estratégico.

Undécima.-Los directores de comunicación de los despachos todavía no toman todas las decisiones propias de su función y aunque tienen cierta autonomía, no cuentan con autonomía plena. Asimismo, los directores de comunicación son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas del despacho, pero solo para dar asesoramiento y no para participar en la plena toma de las decisiones estratégicas del bufete. Así, concluyo que aunque los departamentos de comunicación de los despachos de abogados en España apuntan hacia una autonomía propia de un planteamiento estratégico, todavía la dependencia funcional y la participación en el nivel directivo se mueve por parámetros propios de lo técnico-táctico.

Duodécima.-En lo que respecta a la relación de los despachos con sus públicos, puedo concluir que todavía existe una visión tradicional y táctica de la comunicación. Por un lado, la relación con públicos de los departamentos de comunicación se ciñe fundamentalmente a los medios de comunicación; los programas con otros públicos como la Administración, los clientes, la competencia, los empleados o las universidades es sustancialmente menor. De esto se concluye además que la comunicación es táctica y enfocada a la venta de productos o servicios y, no así, estratégica, esto es, centrada en la gestión del

reconocimiento del comportamiento de la organización o, en general, de sus valores intangibles.

Decimotercera.-El valor que en el continuo táctico-estratégico adquieren las tareas que llevan a cabo por los despachos de abogados en España está en un punto intermedio, con predominio de tareas más tácticas que estratégicas, aunque se comienzan a asumir algunas tareas de comunicación estratégicas (tales como la elaboración de planes de comunicación, y la gestión de intangibles como la marca o la reputación), lo que me lleva a concluir que es posible que se esté produciendo un cierto cambio de tendencia.

Decimocuarta.- El nivel de profesionalismo (medido en términos asociativos y de especialización de publicaciones) de los despachos de abogados está a mitad de camino entre lo táctico y estratégico: la pertenencia a asociaciones de comunicación es elevado, aunque no lo es así el grado de participación activa en las mismas; y en lo que respecta a publicaciones, todavía existe un porcentaje de despachos no suscritos a ningún medio de comunicación. Concluyo que la profesionalización de la comunicación en los despachos de abogados no sigue el mismo ritmo que el proceso de corporativización y consolidación de la profesión de la abogacía, si bien hay signos incipientes de que la situación está cambiando.

Decimoquinta.- El análisis tanto de los objetivos de las tareas de comunicación llevadas a cabo por los despachos de abogados, como de la valoración de la eficacia y de los resultados de éstas que realizan los encuestados, me lleva a concluir que en la práctica de la comunicación

en los despachos de abogados en España no predomina un modelo de los propuestos por Grunig sino que conviven rasgos de los cuatro modelos. Concluyo que esto puede significar varias cosas. Primero, que es posible que entre los profesionales de la comunicación de los despachos de abogados estén presentes unas buenas intenciones que les lleva a afirmar su deseo de búsqueda del entendimiento con los públicos (tarea que obtiene altas valoraciones), pero, eso sí, sin consecuencias por ahora: la modificación tanto de la organización como de los públicos que aquello pudiera llevar consigo (elementos de la bidireccionalidad simétrica) obtiene más bajas valoraciones. Segundo, que si bien los resultados muestran una adscripción importante a modelos tradicionales (predominio de tareas tácticas, y muy baja presencia de todo lo que sea análisis de competencia o de públicos), se estén poniendo de manifiesto elementos incipientes de la evolución hacia una mayor profesionalización en el sentido no sólo estratégico (con la elaboración de planes de comunicación) sino también de interacción con los públicos, con la correspondiente existencia de trabajo de bienes intangibles. En definitiva, esto me lleva a concluir que no existe un modelo de relaciones públicas común a los despachos de abogados en España, quizá por falta de madurez en el sector o porque éste se encuentra en fase de transformación.

Conclusión final.- Como conclusión final puede sostenerse que la hipótesis de este trabajo se confirma, pero sólo en parte. En efecto, hay elementos que muestran que, en la medida en que la corporativización y la competencia entre los despachos de abogados en España han ido creciendo, hay organización, tareas y perfiles profesionales que también

se están haciendo más profesionales en línea con la profesionalización de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa. Además, en la mayor parte de los elementos de análisis la valoración final se encuentra en puntos intermedios, si bien es verdad que más cerca del extremo estratégico que del táctico. La comunicación de los despachos de abogados en España se encuentra en una fase de evolución hacia un planteamiento profesionalmente más estratégico que, posiblemente, en el futuro se consolide.

BIBLIOGRAFÍA

-ABUÍN, N. (2008). *La publicidad en periódicos electrónicos: Creación y evaluación de un modelo de eficacia*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Madrid.

-ALBERG, L. (1990). Theoretical model and praxis of total communications. *International Public Relations Review*, 13 (2), pp. 3-16.

-ALFARO, M. (2006). *El profesional de las relaciones públicas. La conciencia de la organización. Dimensión ética de su actividad profesional*, paper XIV Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección, Eben España.

-ALLOZA, A. (2002). La marca experiencia, un activo estratégico para las organizaciones, *Revista Investigación y Marketing de la Asociación de Empresas de Estudios de Opinión y Marketing (AEDEMO)*, septiembre.

-BARQUERO, J.D., y BARQUERO, M. (2005). *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación* (4ª ed.), Barcelona: Gestión 2000.

-BARTELS, R. (1986). Development of marketing thought: a brief history, en Sheth, J.N. y Garrett, D.E. (Eds), *Marketing theory*, Nueva York: John Wiley & Sons (pp.191-192).

-BERNAYS, E. (1923). *Crystallizing public opinion*, Nueva York: Boni and Liveright.

-BLACK, S. (1984). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*, Barcelona: Hispano Europea.

-BLACK, S. (1994). *The essential of public relations*, Londres: Kogan Pagen.

-BOWEN, S.A. (2005). A practical model for ethical decision making in issues management and public relations, *Journal of Public Relations Research*, 17 (3), pp. 191-216.

-BROOM, G.M.; CASEY, S. y RITCHEY, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships, *Journal of Public Relations Research*, vol. 9, pp. 83-98.

-BUIL, P. (2001). *Fundamentos para un modelo de coordinación entre las relaciones públicas y el marketing*. Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación, Pamplona.

-CALDEVILA, D. (2007). *Manual de relaciones públicas*, Madrid: Visión Libros.

-CALDEVILA, D. y XIFRA, J. (2013). Historia de los lobbies: una forma de escribir la historia. *Historia y Comunicación Social*, nº Extra XVIII (3) (Diciembre), pp. 879-892.

-CANEL, M.J. Y SANDERS, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión, *Comunicación y Sociedad*, XXIII (1), pp. 7-48.

-CAPRIOTTI, P., (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel.

-CARDONA, J., PASCUAL, C. (2005). *La abogacía de los negocios en España 2003-2005*, Madrid: Marcial Pons.

-CARRETÓN, C., RAMOS, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*, Sevilla: AIRP.

-CARRETÓN, C. (2014). La molécula conductual de relaciones públicas en la comunicación gubernamental con los inmigrantes en España, *Revista Latinoamericana de Comunicación*, N. 126, pp.42-56.

-CARO, A. (2009). Publicidad y crisis capitalista, *Pensar la publicidad*, III (1), pp. 9-14.

-CASTILLO, A. (2011). *Lobby y comunicación. El lobbying como estrategia comunicativa*, Zamora: Comunicacion Social.

-COROMINAS, J. y PASCUAL, J. A. (1985). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispano*, Madrid: Gredos.

-COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

-COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*, Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

-COSTA, J. (2001). *Director de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Edición 2000.

-COSTA, J. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*, La Paz (Bolivia): Grupo Editorial Design.

-DEL POZO, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones* (2ª ed.), Pamplona: Eunsa.

-DEL PULGAR, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid: Esic editorial.

-D'HUMIÈRES, P. (1994). *Management de la comunicación d'enterprise*, Paris: Eyrolles.

-DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.A. y GRUNIG, J.E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

-DOWLING, G. (2001). *Creating corporate reputation*, Oxford: Oxford University Press.

-EHLING, W., WHITE, J. Y GRUNIG, J. (1992). Public relations and marketing practices, en Grunig, J. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 357-383). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

-ESTEBAN, Á., GARCÍA, J., NARROS, M.J., OLARTE, C., REINARES, E.MM y SACO, M. (2006). *Principios de marketing* (2ªed.), Madrid: Esic Editorial.

-FERNÁNDEZ, G. (1988). *La empresa y la comunicación social*, Madrid: Dagur.

-FINER, S.E. (1966). *The anonymous empire* (2ªed.), Londres: Pall Mali Press.

-FOMBRUN, CH. (1966). *Reputation. Realizing value from corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.

-FOMBRUN, CH. y VAN RIEL C. (2003). *Fame & fortune. How sucessful companies build winning reputation*, EEUU: Prentice Hall.

-GARCÍA, J.F. (2008). Modelos de regulación del lobby en el derecho comparado, *Revista Chilena de Derecho*, vol. 35 (1), pp. 107-134.

-GARCÍA-LEÓN, C. y SAIZ, S. (25 de marzo de 2014). Sólo el 13% de los socios de bufetes en España son mujeres. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/03/25/juridico/1395767125.html>

-GARCÍA-LEÓN, C. (26 de septiembre de 2014). El *lobby* se refugia en España en los bufetes de abogados. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/09/26/juridico/1411749849.html>

-GARNETT, J.L., y KOUZMIN, A. (1997). *Handbook of administrative communication*, New York: Marcel Dekker.

-GARRIDO, F. (2004). *Comunicación estratégica*, Barcelona: Gestión 2000.

-GAUNT y OLLEN (1995). Issues management revisited: A tool that deserves another look, *public relations review*, vol. 21 (3), pp. 199-210.

-GONZÁLEZ, C., MÉNDEZ, M., RODRÍGUEZ A. (2005). *El libro rojo del márketing en las firmas de abogados*, Barcelona: Ediciones Experiencia.

-GONZÁLEZ ESPEJO, M.J., (2007). *Gestión de las personas en los despachos de abogados*, Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.

-GRUNIG, J. y HUNT, T. (1984). *Managing public relations*, Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

-GRUNING, J. y GRUNIG, L. (1991). Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations, *Public Relations Review*, vol. 17, pp. 257-278.

-GRUNIG, J.E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

-GRUNIG, J. (1997). Public relations management in government and bussiness. En GARNETT, J.L., y KOUZMIN, A., (Eds.) *Handbook of Administrative Communication*, Nueva York: Marcel Dekker.

-GRUNIG, J. (1997). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC excellence project, *Working Papers JOUR 631*, Universidad de Maryland, pp. 303-323.

-GRUNIG, L., GRUNIG, J. y VERCIC, D. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, II (4), pp. 335-356.

-GRUNIG, L. GRUNIG, J. y DOZIER, D.M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

-GRUNIG, J., TODD H. y XIFRA J. (2003). *Dirección de relaciones públicas*, Barcelona: Gestión 2000.

-GRUNIG, J. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), pp. 151-176.

-HANNINGTON. T (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, Barcelona: Ediciones Deusto.

-HARRIS, T. (1993). *Applied organizational communication*, Nueva York: Lawrence Erlbaum.

-HEATH, R.L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*, Thousand Oaks, CA: Sage.

-HENRY, R. (1995). *Marketing public relations, the hows that make it work*, Ames, Iowa State University Press.

-HUERTAS, A., LOZANO, N. y ORDEIX, E. (2012). Análisis y verificación de la teoría e índice de excelencia de James Grunig. ¿Sigue vigente hoy su teoría?, *AEIC 2012*, Febrero, 18.

-JAQUES, T. (2006). Issue management: process versus progress, *Journal of Public Affairs*, VI, pp. 69-74.

-KOTLER, P. (1994). *Dirección de Marketing* (8ª Ed.), Madrid: Prentice Hall.

-KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª Ed.) México: Pearson.

- KUMAR, V., PETERSEN, JA. (2004). Maximizing ROI or profitability, *Marketing Research*, 16 (3), pp. 28-34.
- LASSWELL, H. (1927). *Propaganda technique in the World War*, Londres: Trubner & Co.
- LESLEY, P. (1978). *Lesley's public relations handbook* (2ª Ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- LESLEY, P. (1981). *Nuevo manual de relaciones públicas*, Barcelona: Martínez Roca.
- LLANO, A. ALVIRA, R., CALLEJA, T., BASTONS, M. y MARTÍNEZ, C. (1992). *El humanismo en la empresa*, Pamplona: Rialp.
- LÓPEZ, A. (1999). La reputación corporativa, un concepto emergente. En BENAVIDES, J. y FERNÁNDEZ, E., *Nuevos conceptos de comunicación* (pp. 547-557). Madrid: *Fundación General Complutense*.
- LOSADA, J.C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- LOSADA, J.C. (2009). *Comunicación Corporativa. Las relaciones con los medios de comunicación*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

- LOW J. y COHEN P. (2002). *Invisible advantage: How intangibles are driving business performance*, Cambridge: Perseus Publishing.
- LUSTERMAN, S. (1981). *Managerial Competence: The public affairs aspects*, Nueva York: The conference board.
- MARTIN, E. (1993). *Marketing*, Barcelona: Ariel.
- MATHIOT, A. (1952). Les pressure groups aux Etats-Unis, *Revue française de science politique*, vol. II (3), julio-septiembre, p. 455.
- MÉNDIZ, A., (2008). Diferencias conceptuales entre publicidad y propaganda: una aproximación etimológica. *Questiones publicitarias*, I (12), pp. 43-61.
- MEYNAUD, J. (1962). *Los grupos de presión*, Buenos Aires: Eudeba.
- MOLINA, J.P. (2011). *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*, Madrid: Editorial Grupo 5.
- MONTICONE, G. (1949). Propaganda Fide, *Enciclopedia Italiana di Scienze, Lettere ed Arti*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana.
- MORALES, F. (2002). *La dirección de comunicación en la empresa/organización*. Tesina, Programa de Doctorado de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- MORALES, F. y ENRIQUE, ANA, M. (2007). La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral, *Anàlisi* 35, pp.83-93 .
- MORENO, E., (2000). La marca: un valor expectante en VILLAFANE, J. (director): *El estado de la publicidad y el corporate en España* (pp.212-220). Madrid: Pirámide.
- MORGAN, RM. y HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*. 58 (July).
- NAVARRO, C. (2001). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos de las empresas españolas*. Tesis doctoral, Departamento de Ciencias de la Comunicación 2, Universidad Rey Juan Carlos, Fuenlabrada.
- PASCUAL, C. (2005). *La abogacía de los negocios en España 2005-2006*, Madrid: Marcial Pons.
- PASCUAL Y VICENTE, J. (2002). *Diccionario de derecho y economía de la competencia en España y en Europa*, Madrid: Civitas.
- PIMENTEL, A. (2002). Responsabilidad social y comunicación. En VILLAFANE, J. (director): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (pp.191-218). Madrid: Pirámide.
- PINEDA, P. (2013). Relaciones públicas online de excelencia: Las empresas energéticas del IBEX35 ante el reto de comunicar su conducta

responsable, *Revista internacional de Relaciones Públicas*, vol.3 (5), pp. 189-208.

-PINO, M.A., SÁNCHEZ, M.C., PINO, M.L. (2008). *Recursos humanos*, Editex.

-PIÑUEL, J. Y WESTPHALEN, M. (1993). *Dirección de comunicación*, Madrid: Ed. del Prado.

-RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*, Barcelona: Bosch.

-REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la real academia española* (22ª Ed.), Madrid: Espasa Calpe.

-RICARTE, J. M. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Barcelona: Servei de Publicacions (UAB).

-RODRÍGUEZ SALCEDO, N. (2004). *Evolución histórica de las relaciones públicas en Europa: S.A.E. de RP y el desarrollo de la profesión en España (1960-1975)*. Tesis doctoral. Pamplona: Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación.

-SABÉS F. y VERÓN, J.J (2009). *La eficacia de lo sencillo. Introducción a la práctica del periodismo* (2ª Ed.), Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

- SCHULTZ, D.E., TANNENBAUM, S.I. y LAUTERBORN, R.F. (1993). *Integrated marketing communications*, Lincolnwood: NTC.
- SCHWARTZENBERG, R. (1977). *Sociologie politique* Paris: Domat-Montchrestien.
- SERRALLER, M. (1 de abril de 2010). Janos Bertok: La morosidad de la Administración es un cultivo para la corrupción. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2010/03/31/economia-politica/politica/1270067706.html>
- SHETH, J.N. y GARRETT, D.E. (1986). *Marketing theory. Clasic and contemporany readings*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- SHETH, J.N., GARDNER, D.M. y GARRETT, D.E. (1988). *Marketing theory. Evolution and Evaluation*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- SCOTT, W. RICHARD (2001). *Institutions and organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona: Ariel.
- SPICER, C.H. (1993). Images of public relations in the print media, *Journal of Public Relations Research*, V (1), pp. 47-61.

- THORSON, E., MOORE, J. (1996). *Integrated communications. Sinergie of persuasive voices*, Mahwah: Lawrence Erlbaum..
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall.
- VEGA, L. (2006). *Marketing y desarrollo de negocio para despachos de abogados*, Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- VILLAFANE, J. (1993). *Imagen positiva. La gestión estratégica de la imagen corporative*, Madrid: Síntesis.
- VILLAFANE, J. (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2013). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid: Pearson.
- VILLAFANE, J. (2014). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Barcelona: Gedisa.
- WEIL, P. (1990). *Communications oblique! Communication institutionelle et de management*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- XIFRA, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*, Madrid: Tecnos.

-XIFRA, J. (2010). Linkages between public relations models and communication manager's roles in spanish parties, *Journal of political marketing* 9 (3), pp. 167-185.

WEBGRAFÍA

- American Marketing Asociation en <http://www.ama.org>
- Asociación de Comunicadores e Informadores Jurídicos en <http://www.acijur.es/>
- Asociación Española de la Economía Digital y Asociación de Agencias Digitales en <https://www.adigital.org/>
- Asociación de Directivos de Comunicación en <http://www.dircom.org/>
- Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales en <http://relacionesinstitucionales.es/>
- Diario Expansión en <http://www.expansion.com/>
- Estatuto fundacional de ACIJUR (2007) en http://www.acijur.es/wp-content/uploads/2011/04/estatutos_asociacion.pdf
- Instituto de Estudios Económicos en <http://www.ieemadrid.es/inicio.html>
- MorethanLaw en https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=%2BMoreThanLaw

-Parlamento Europeo en <http://www.europarl.es/>

-Ranking de bufetes de abogados en España (2014). Expansión.
Recuperado de <http://www.expansion.com/juridico.html>

-Real Academia Española en <http://www.rae.es/>

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Índice de gráficos

- Gráfico 1. Los ámbitos de comunicación global
- Gráfico 2. Organigramas de los despachos
- Gráfico 3. Edad *dircoms* de los despachos de abogados
- Gráfico 4. Género *dircoms* de los despachos de abogados
- Gráfico 5. Perfil *dircoms* de los despachos
- Gráfico 6. Capacidad, experiencia o conocimiento del departamento de Comunicación para llevar a cabo las tareas asignadas
- Gráfico 7. Funciones de los *dircoms* de los despachos
- Gráfico 8. Objetivos de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig
- Gráfico 9. Objetivos perseguidos por las tareas de comunicación de los despachos
- Gráfico 10. Eficacia de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig

-Gráfico 11. Resultados de las tareas según los modelos de Relaciones Públicas de Grunig

-Gráfico 12. Tareas de comunicación en los despachos

-Gráfico 13. Tareas de comunicación en los despachos según los modelos de relaciones públicas de Grunig.

-Gráfico 14. Nivel de profesionalismo en la comunicación de los despachos de abogados

Índice de tablas

-Tabla 1. Continuo para el análisis de la comunicación de los despachos de abogados

-Tabla 2. Personas que trabajan en comunicación en el despacho

-Tabla 3. Unidades del organigrama de los despachos

-Tabla 4. Persona a la que reportan los Directores de Comunicación

-Tabla 5. Unidad que recibe más apoyo por parte de la dirección del despacho

- Tabla 6. Nivel de estudios alcanzado por los *dircom* de los despachos de abogados
- Tabla 7. Nivel de experiencia en comunicación de los *dircom* de los despachos de abogados
- Tabla 8. Capacidad, experiencia o conocimiento del Departamento de Comunicación para llevar a cabo tareas
- Tabla 9. Quién toma las decisiones en el despacho
- Tabla 10. Autonomía del *dircom* en la toma de decisiones
- Tabla 11. Proceso de toma de decisiones
- Tabla 12. Relación con los empleados
- Tabla 13. Relación con los medios de comunicación
- Tabla 14. Relación con la comunidad/RSC
- Tabla 15. Relación con la Administración
- Tabla 16. Relación con nuevos clientes
- Tabla 17. Relación con clientes actuales
- Tabla 18. Relación con la competencia

- Tabla 19. Relación con las universidades
- Tabla 20. Datos comparados de la relación con los distintos públicos
- Tabla 21. Tareas de comunicación llevadas a cabo por los despachos
- Tabla 22. Objetivos de las tareas de comunicación
- Tabla 23. Eficacia de las tareas
- Tabla 24. Resultados de las tareas
- Tabla 25. Pertenencia a asociaciones

APÉNDICE I

CUESTIONARIO REALIZADO A LOS DESPACHOS

Este cuestionario forma parte de una investigación doctoral en la Universidad Complutense de Madrid.

A continuación encontrará una serie de preguntas relativas al despacho donde usted trabaja. Le rogamos responda al siguiente cuestionario de forma sincera.

Muchas gracias por su atención y colaboración.

1. Género

- Femenino
- Masculino

2. Edad

FICHA DEL DESPACHO

Empezamos con algunas preguntas básicas relacionadas con su despacho

3. ¿Sería tan amable de decirme el nombre de su despacho?

4. ¿Cuál es el nombre del cargo que usted tiene?

5. ¿Cuántas personas trabajan en este despacho?

- Menos de 50
- Entre 50 y 100

- Más de 100

6. ¿Cuántas personas trabajan en comunicación?

7. ¿Su despacho contrata servicios externos?

- Sí
- No
- NS/NC

8. Por favor, valore en una escala del 0 al 10 en qué medida las siguientes actividades de comunicación son contratadas a servicios externos del despacho 0=nunca; 10=siempre

- Preparación de notas de prensa y publicación de las mismas
- Preparación de publicaciones dirigidas a empleados, inversores u otros *stakeholders*
- Asesoramiento sobre relaciones con nuevos medios de comunicación durante determinados periodos de especial dificultad o controversia
- Asesoramiento estratégico en crisis
- Apoyo al departamento de comunicación
- Auditoría de medios
- Redes sociales
- Formación de portavoces

ESTRUCTURA EL DESPACHO

Este bloque de preguntas se refiere a la organización de su despacho

9. ¿Podría decir con qué unidades, de las que se indican abajo, cuenta su despacho?

- Marketing/Comunicación
- Asuntos Públicos
- Relaciones Institucionales

- Publicidad
- Lobbying
- Otro:

10. ¿Podría indicar brevemente qué relación funcional hay entre las unidades de la pregunta anterior? Si le es posible, le agradeceríamos que nos adjuntara el organigrama por correo electrónico o que indicara aquí el link en el que se puede consultar.

11. Usted, ¿a quién reporta en su despacho?

- Al socio-director
- A otro socio
- A un empleado
- Otro:

12. El presupuesto indica prioridades de una organización. Podría indicar cuál es el porcentaje aproximado que su despacho dedica en el presupuesto a:

- Marketing/Comunicación
- Asuntos Públicos
- Relaciones Institucionales
- Publicidad
- *Lobbying*
- Observaciones:

13. Usted, ¿cuál cree que debería ser el porcentaje del presupuesto para poder comunicar bien su despacho?

14. Independientemente del presupuesto, ¿qué unidad o tarea cree usted que recibe más apoyo por parte de la dirección del despacho?

Marque tantas opciones como desee

- Todas por igual
- Marketing/Comunicación

- Asuntos Públicos
- Relaciones Institucionales
- Publicidad
- *Lobbying*
- Otro:

15. Indique quien(es) lleva(n) la toma de decisiones en su despacho. Marque tantas opciones como desee

- El socio director
- El director general
- El Comité de socios
- El gerente
- El director de comunicación
- Los consejeros
- Otro:

16. SOLO PARA EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. A continuación le voy a pedir que valore la autonomía que usted cree que tiene en su trabajo. Para ello, indique en una escala del 0 al 10 los siguientes ítems:

0 indica “no estoy de acuerdo en absoluto” y 10 “totalmente de acuerdo”

- Tengo total autonomía en las decisiones finales sobre comunicación
- Pido informalmente aprobación porque creo que es más prudente
- Presento voluntariamente por escrito mis propuestas para evitar errores
- Presento voluntariamente por escrito mis propuestas por cortesía
- Presento voluntariamente por escrito mis propuestas para mantener informada a la dirección
- Algunas decisiones las tomo autónomamente, pero muchas otras las toma el jefe o requieren su visto bueno

- Aunque mis notas de prensa y propuestas no requieren una autorización formal, alguna de las personas que tengo por encima pueden modificarlas.
- Mucho de lo que yo hago requiere autorización
- El proceso de autorización depende de quien mande en ese momento. Algunos socios requieren más autorizaciones que otros

TAREAS

A continuación deberá responder a algunas cuestiones relacionadas con las tareas de comunicación en su despacho.

17. A continuación encontrará una serie de tareas. Le pediría que las evalúe en una escala del 0 al 10

0 indica “no se lleva a cabo” y 10 “siempre se lleva a cabo”

- Elaborar publicaciones sobre el despacho, tales como folletos, newsletters, memorias anuales, etc.
- Redactar materiales de comunicación tales como notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.
- Representar a mi despacho en eventos y reuniones
- Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)
- Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación
- Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector
- Llevar a cabo tareas tales como Asuntos Públicos, *Lobbying*, *Public Affairs* o *Issue Management*
- Relaciones institucionales
- Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho
- En general, llevar la relación con los medios de comunicación

- Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc..)
- Editar o reescribir los materiales escritos por otros en la organización
- Elaborar materiales para presentaciones con clientes
- Gestionar la web del despacho
- Gestionar las redes sociales del despacho
- Gestionar las crisis de comunicación
- Elaborar plan/es de comunicación del despacho
- Gestionar la reputación del despacho
- Gestionar la comunicación interna del despacho
- Tareas de Responsabilidad Social Corporativa
- Gestionar la marca del despacho
- Llevar la relación con analistas financieros
- Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho
- Elaborar informes con análisis de la competencia
- Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes de su despacho
- Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho
- Otros:

18. Querríamos saber los objetivos de las tareas. Le pediría del 0 al 10 su valoración de las siguientes afirmaciones.

0 indica “en total desacuerdo” y 10 “totalmente de acuerdo”

- Sólo buscamos salir en los medios
- Evaluamos la eficacia de nuestra comunicación para comprobar si realmente ha cambiado la percepción de nuestro despacho
- Estamos tan ocupados elaborando materiales de comunicación que no tenemos tiempo para evaluar y hacer análisis
- Buscamos persuadir a nuestros públicos para lograr nuestros objetivos

- Buscamos que haya un mayor entendimiento entre el despacho y sus públicos
- Analizamos las actitudes de nuestros públicos para comunicar de forma tal que ellos nos acepten
- En nuestra comunicación sólo incluimos información positiva sobre el despacho
- Perseguimos buena imagen en los medios y evitar noticias negativas
- Investigamos a nuestros públicos para saber cómo generar en ellos actitudes a nuestro favor
- Nuestra investigación se reduce a computar el número de asistentes a nuestros eventos o llamadas de clientes
- Buscamos tanto cambiar las actitudes y comportamientos de la dirección del despacho como cambiar las actitudes y comportamientos de los públicos
- Buscamos lograr un elevado un *clipping* con noticias del despacho

TOMA DE DECISIONES

A continuación le pediremos que responda algunas cuestiones relacionadas con la toma de decisiones en su despacho

19. ¿Podría indicar en una escala del 0 al 10 cómo si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

0 indica “en total desacuerdo” y 10 “totalmente de acuerdo”

En su despacho las decisiones relacionadas con las tareas arriba mencionadas se toman...

- Como parte de un plan estratégico acordado en el comité de socios en el que también participa el director de comunicación

- El comité de socios/socio director toma las decisiones teniendo en cuenta en gran medida al departamento de comunicación, aunque éste no participa en la toma de decisión
- El comité de socios/socio director consulta al departamento de comunicación
- El departamento de comunicación no participa en las decisiones, ni es preguntado; sólo ejecuta las decisiones del comité de socios/socio director

RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS

A continuación le pediremos que responda a algunas cuestiones sobre la relación que su despacho tiene con sus públicos

20. ¿Sería tan amable de indicar lo que corresponda para cada uno de los públicos que se señala?

	No hay relación	La relación es asistemática y no responde a un plan	Hay programa específico para la relación con este público	La relación con este público implica al departamento de comunicación	El programa de relación con este público depende del departamento de comunicación
Empleados					
Medios de comunicación					
Comunidad/ RSC					
Administración					
Nuevos clientes					
Competencia					
Universidades					

21. ¿Podría calificar en una escala del 0 al 10 los resultados obtenidos con las acciones de comunicación en los últimos meses/año?

El 0 indica “nada” y el 10 “mucho”

- Mayor cobertura mediática
- Los públicos recibieron el mensaje que nosotros quisimos
- Las actitudes de los públicos cambiaron a favor de nuestra posición
- Se evitaron litigios
- Mejoró la relación con nuestros públicos relevantes
- Logramos que se aprobara legislación favorable
- Logramos que no se aprobara legislación desfavorable para nosotros

- Incrementamos el entendimiento entre el despacho y nuestros públicos relevantes
- Se incrementó el negocio del despacho
- Logramos los objetivos del despacho

PERFILES *DIRCOM*

Le pedimos ahora que responda por favor a algunas cuestiones relacionadas con el perfil de su director de comunicación

22. Valore en una escala del 0 al 10 la capacidad, experiencia o conocimiento que usted cree que tiene el Departamento de Comunicación/Marketing (o equivalente) de su despacho para:

0 indica “nada” y 10 indica “mucha”

- Elaborar publicaciones sobre el despacho, tales como folletos, newsletters, memorias anuales, etc.
- Redactar materiales de comunicación tales como notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.
- Representar a mi despacho en eventos y reuniones
- Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)
- Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación
- Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector
- Llevar a cabo tareas tales como asuntos públicos, ‘lobbying’, ‘public affairs’ o ‘issue management’
- Relaciones institucionales
- Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho
- En general, llevar la relación con los medios de comunicación
- Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc..)

- Editar o reescribir los materiales escritos por otros en la organización
- Elaborar materiales para presentaciones con clientes
- Gestionar la web del despacho
- Elaborar plan/es de comunicación del despacho
- Gestionar la reputación del despacho
- Gestionar la comunicación interna del despacho
- Llevar a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa
- Gestionar la marca del despacho
- Llevar la relación con analistas financieros
- Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho
- Elaborar informes con análisis de la competencia
- Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes de su despacho
- Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho
- Gestionar personas
- Comprender el criterio de los periodistas en la selección de noticias
- Utilizar redes sociales como un canal para relacionarse con los públicos del despacho
- Desarrollar las metas y objetivos de tu departamento
- Elaborar el presupuesto del departamento
- Gestionar las crisis de comunicación

23. Por favor, ahora valore del 0 al 10 la eficacia con que cree usted que su despacho realiza las siguientes tareas

El 0 indica “ninguna” y el 10 indica “muchísima”

- Elaborar publicaciones sobre el despacho, tales como folletos, newsletters, memorias anuales, etc.

- Redactar materiales de comunicación tales como notas de prensa, discursos, comunicados, textos para la página web, etc.
- Representar a mi despacho en eventos y reuniones
- Contactar con los medios de comunicación (llamadas, convocatorias, etc.)
- Responder a peticiones informativas de los medios de comunicación
- Informar a los miembros del despacho de lo publicado en medios sobre su organización u otros acontecimientos del sector
- Llevar a cabo tareas tales como asuntos públicos, 'lobbying', 'public affairs' o 'issue management'
- Relaciones institucionales
- Hacer fotografías o grabar imágenes para los materiales de comunicación del despacho
- En general, llevar la relación con los medios de comunicación
- Llevar la relación con los directorios internacionales (Chambers, Legal 500, etc..)
- Editar o reescribir los materiales escritos por otros en la organización
- Elaborar materiales para presentaciones con clientes
- Gestionar la web del despacho
- Elaborar plan/es de comunicación del despacho
- Gestionar la reputación del despacho
- Gestionar la comunicación interna del despacho
- Llevar a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa
- Gestionar la marca del despacho
- Llevar la relación con analistas financieros
- Elaborar informes con análisis de lo que los medios de comunicación publican sobre el despacho
- Elaborar informes con análisis de la competencia
- Elaborar informes sobre el sector en el que se mueven los clientes de su despacho

- Elaborar informes con análisis de lo que sus públicos piensan del despacho
- Gestionar personas
- Comprender el criterio de los periodistas en la selección de noticias
- Utilizar redes sociales como un canal para relacionarse con los públicos del despacho
- Desarrollar las metas y objetivos de tu departamento
- Elaborar el presupuesto del departamento
- Gestionar las crisis de comunicación

NIVEL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN

Solo para el Director de Comunicación. Le pedimos ahora que responda a las siguientes cuestiones relacionadas con su perfil profesional.

24. ¿Sería tan amable de indicar cuál es el nivel de estudios más alto que usted ha alcanzado?

- Educación primaria
- Educación secundaria, CFGM y bachillerato
- CFGS
- Diplomatura o ingeniería técnica
- Grado, licenciatura o ingeniería superior
- Master o DEA
- Doctorado

25. ¿Podría ahora indicar cuál es el nivel máximo de experiencia que ha tenido en comunicación?

- No he tenido experiencia previa en comunicación
- He trabajado en medios de comunicación como periodista
- Tengo menos de cinco años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización

- Tengo entre cinco y diez años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización
- Tengo más de diez años de experiencia en el departamento de comunicación de una organización

ASOCIACIONISMO

Solo para el Director de Comunicación. Le pedimos ahora que responda a algunas cuestiones relacionadas con el asociacionismo.

26. Por favor, indique a qué asociaciones de comunicación pertenece:

- IABC
- Dircom
- Acijur
- Otro

27. Por favor, indique el número de veces que acude anualmente a reuniones de asociaciones de comunicación

28. Por favor, indique el número de actividades anuales con asociaciones de comunicación que el despacho ha realizado

PUBLICACIONES

A continuación le pedimos que responda a algunas cuestiones relacionadas con las publicaciones a las que el despacho está suscrito

29. Seleccione los diarios de información general a los que el despacho está suscrito:

- Ninguno
- El País
- ABC
- El Mundo

- La Razón
- Otro:

30. Seleccione los diarios de información económica a los que el despacho está suscrito

- Ninguno
- Expansión
- Cinco Días
- El Economista
- Otro:

31. Seleccione los medios especializados en información jurídica a los que el despacho está suscrito

- Ninguno
- Diarijuridico.com
- Diario La Ley
- Iuris
- Lationcounsel
- Lawyerpress.com
- Legaltoday.com
- Noticias Juridicas
- Revista de jurisprudencia
- Otro

32. Seleccione ahora en qué directorios aparece el despacho

- Ninguno
- Chambers Global
- Chambers Europe
- Legal 500
- Legal 100
- IFLR
- Ránking de Expansión
- Otro:

PAPEL DE LA MUJER

Le pedimos finalmente que responda a las siguientes cuestiones relacionadas con el papel de la mujer en su despacho.

33. Evalúe los siguientes ítems con una escala del 0 al 10, según se ajusten a la realidad de su despacho

0 indica “no se ajusta nada” y 10 “se ajusta totalmente”. Su despacho:

- Tiene políticas, procedimientos y programas para promover un entendimiento de las preocupaciones de las empleadas mujeres
- Promueve un clima de apoyo a las mujeres en el trabajo
- Tiene especial cuidado en el uso de lenguaje sexista en los soportes de comunicación del despacho
- Las políticas del despacho se revisan teniendo en cuenta el posible efecto sobre las mujeres
- Da oportunidades a las mujeres que deben recolocarse o se han recolocado
- Permite el tiempo de trabajo flexible a los empleados
- Se evitan gratificaciones que dividan a los empleados en base a su sexo
- Establece políticas efectivas contra la discriminación por razón de sexo
- Desarrolla guías específicas para el manejo de los problemas de acoso sexual
- Tiene puesto en marcha un sistema de maternidad y paternidad
- Cuenta con guardería
- Facilita la movilidad de los empleados
- Se fomentan las habilidades de liderazgo de la mujer
- Hay miembros del despacho que forman parte de asociaciones que benefician a estos fines
- Están incluidas mujeres del despacho en redes de `networking`

- No hace distinción entre los salarios de los hombres y de las mujeres
- Posibilita la reducción de jornada de las mujeres con hijos pequeños y no por eso poner obstáculos a su carrera dentro del despacho

34. En la situación actual de su despacho seleccione el porcentaje de mujeres

- Que son empleados
- Que pertenecen al órgano directivo
- Que pertenecen al departamento de comunicación
- Que llevan a cabo funciones estratégicas en el departamento de comunicación
- Que llevan a cabo funciones tácticas (elaboración de notas, folletos, presentaciones, hacer fotografías, etc.) en el departamento de comunicación

APÉNDICE II

LEGISLACIÓN DE LA PROFESIÓN DE LA ABOGACÍA Y DE LOS DESPACHOS QUE AFECTA A SU COMUNICACIÓN

-Borrador del nuevo Estatuto General de la Abogacía Española, 12 de junio de 2013.

-Código de Deontología de la Abogacía Española, Asamblea de Decanos. Madrid, 30 de junio de 1995.

-Estatuto General de los Colegios de Abogados de España, 3 de febrero de 1947.

-Estatuto General de la Abogacía Española, 24 de junio de 1992.

-Ley 16/1989, de Defensa de la Competencia, 17 de julio 1989.

-Ley 34/2006 sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales, 30 de octubre de 2006.

-Libro Verde de Iniciativa europea en favor de la transparencia, 3 de mayo de 2006.

-Normas de Ordenación de la actividad profesional de los Abogados, 14 de diciembre de 1999.

-Real Decreto 658/2001, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española, 22 de junio de 2001.

-Real Decreto 1331/2006, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos de abogados individuales o colectivos, 17 de noviembre de 2006.

-Reglamento de la Publicidad de los Abogados, 19 de diciembre de 1997.

-Resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia, 18 de enero de 2000.